

# **Marktorientierung und Innovationsorientierung**

Konzeption, Erfolgsauswirkungen und Typologisierung

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Dr. rer. pol. (rerum politicarum)

an der  
Universität Mannheim

vorgelegt am  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg

von  
Rahel Reichmann  
Lindenhofstraße 46  
68163 Mannheim

Dekan

Referent

Koreferent

Tag der mündlichen Prüfung

Dr. Jürgen M. Schneider

Professor Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg

Professor Dr. Sabine Kuester

Montag, 13. Dezember 2010

*Für meine Eltern*  
*Dieter und Annegret Reichmann*





## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als externe Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg an der Universität Mannheim im Zeitraum von 2007 bis 2010.

Ein großer Dank gebührt meinem Doktorvater Professor Dr. Christian Homburg. Seine stete, strukturierte und professionelle Betreuung meiner Doktorarbeit sowie sein fachlicher Input haben wesentlich zur Qualität und zügigen Fertigstellung meiner Dissertation beigetragen. Außerdem konnte ich in puncto Kundenorientierung, Effizienz, Organisation und wissenschaftlicher Arbeit viel von ihm lernen. Die Verbindung von Theorie und Praxis lebte er jederzeit vorbildlich vor, weshalb ich zu jeder Zeit das Gefühl hatte, nicht nur für die Wissenschaft sondern auch für die Praxis bestens ausgebildet zu werden. Professor Homburg ebenso wie Professor Kuester danke ich für die zügige Erstellung der Gutachten.

Weiterer Dank gilt meinen Kollegen am Lehrstuhl für die gute Zusammenarbeit. Ohne den Austausch mit einigen Kollegen hätte sich die Erstellung dieser Arbeit deutlich schwieriger gestaltet. Für seinen fachlichen Input und seine Zeit zur Beantwortung meiner Fragen möchte ich meinem Coach Prof. Dr. Jan Wieseke herzlich danken. Besonderer Dank gilt zudem Prof. Dr. Martin Klarmann und Laura Hainle. Sie standen mir stets zur Seite, wenn es um die Klärung zahlreicher methodischer Fragen und die Bedienung verschiedener Softwareprogramme ging. Mein bester Dank gilt jedoch Dr. Christina Kühnl. Die Zusammenarbeit und der Austausch mit ihr hat meine Promotionszeit sehr bereichert. Ohne sie hätte das Projekt Doktorarbeit deutlich weniger Freude bereitet. Für ihre große Unterstützung und die daraus entstandene Freundschaft bin ich ihr sehr dankbar.

Auch möchte ich an dieser Stelle meinen Kollegen an der Mannheim Business School und insbesondere dem Marketingteam danken. Sie haben mich während meines Promotionsprojekts stets ermutigt, sich zusammen mit mir über die Erreichung verschiedener Meilensteine gefreut und mir in kritischen Phasen den Rücken freigehalten. Außerdem haben sie mir im wahrsten Sinne des Wortes das Leben in den letzten Jahren versüßt.

Weiterer Dank gebührt meinen Freunden, die während des Promotionsprozesses häufig auf mich verzichten mussten. Ich danke Ihnen für ihr Verständnis und dafür, dass sie zwischendurch doch immer wieder für den nötigen Ausgleich gesorgt haben.

Ganz besonders herzlich bedanken möchte ich mich bei meinem Freund Dr. Ingo Voß. Er war trotz großer Belastung durch seine eigene Promotion immer für mich da und hat mich während dieser ziemlich stressigen Zeit mit seinem Verständnis und seiner nicht endenden Geduld unterstützt. Ich freue mich darauf, demnächst ohne unsere Doktorarbeiten viel gemeinsame Zeit mit ihm zu verbringen.

Mein allergrößter Dank gilt meiner Familie: Dieter, Annegret, Rebekka, Ranka und Bara Reichmann. Sie haben sich immer für mich und meine Vorhaben interessiert und mich dabei unterstützt, meine Ziele zu erreichen. Sie waren großartige Motivatoren während meiner gesamten Ausbildung und insbesondere während meiner Promotionszeit. Meinen Eltern, Dieter und Annegret Reichmann, bin ich zutiefst dankbar, dass sie immer für mich da waren, mir so viel Liebe geschenkt haben und mir jederzeit als Ratgeber zur Seite standen. Aus diesem Grund widme ich ihnen diese Arbeit.

Rahel Reichmann

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1        Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1    Ausgangspunkt der Arbeit .....	1
1.2    Forschungsfragen der Arbeit.....	5
1.3    Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2        Bestandsaufnahme der Literatur.....</b>	<b>10</b>
2.1    Zum Begriff der strategischen Orientierung .....	10
2.2    Literatur zur Marktorientierung .....	13
2.2.1    Konzeptionelle Arbeiten zur Marktorientierung .....	14
2.2.2    Empirische Arbeiten zur Messung von Marktorientierung.....	17
2.2.3    Empirische Arbeiten zu Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung .....	24
2.3    Literatur zur Innovationsorientierung .....	38
2.3.1    Konzeptionelle Arbeiten zur Innovationsorientierung.....	38
2.3.2    Empirische Arbeiten zur Messung von Innovationsorientierung.....	44
2.3.3    Empirische Arbeiten zu Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen von Innovationsorientierung .....	48
2.4    Fazit zur Literaturbestandsaufnahme .....	55
<b>3        Theoretische und methodische Grundlagen der Untersuchung .....</b>	<b>58</b>
3.1    Theoretische Grundlagen.....	58
3.1.1    Ressourcenbasierter Ansatz .....	59
3.1.2    Situativer Ansatz .....	65
3.1.3    Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen .....	68
3.2    Methodische Grundlagen .....	70
3.2.1    Datenerhebung und Stichprobe.....	70
3.2.2    Grundlagen der Konstruktmessung.....	74
3.2.3    Grundlagen der Dependenz- und Interdependenzanalyse.....	81
3.2.3.1    Grundlagen der Kausalanalyse.....	82
3.2.3.2    Grundlagen der Clusteranalyse .....	83
3.2.3.3    Grundlagen der Varianzanalyse.....	88
3.2.3.4    Grundlagen der Kovarianzanalyse .....	89
<b>4        Entwicklung des Untersuchungsmodells.....</b>	<b>91</b>
4.1    Überblick über das Strukturgleichungsmodell.....	91
4.2    Konstrukte des Strukturgleichungsmodells .....	93
4.2.1    Konstrukte zu den strategischen Orientierungen .....	94
4.2.1.1    Marktorientierung .....	94

4.2.1.2	Innovationsorientierung .....	97
4.2.2	Konstrukte mit Bezug zum internen und externen Umfeld des Unternehmens .....	108
4.2.3	Konstrukte mit Bezug zu den Erfolgsauswirkungen .....	114
4.3	Konstrukte des Clustermodells .....	119
4.4	Hypothesen zum Strukturgleichungsmodell .....	121
4.4.1	Herleitung der Hypothesen zu den Haupteffekten .....	121
4.4.1.1	Determinanten des Innovationserfolgs .....	122
4.4.1.2	Determinanten des Unternehmenserfolgs .....	127
4.4.2	Herleitung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten .....	131
4.4.2.1	Marktbezogene Moderatoren .....	131
4.4.2.2	Produktbezogene Moderatoren .....	137
4.4.2.3	Unternehmensbezogene Moderatoren .....	141
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>148</b>
5.1	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Haupteffekten .....	148
5.2	Ergebnisse des Tests auf Common Method Bias .....	153
5.3	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den moderierenden Effekten .....	154
5.4	Ergebnisse der Clusteranalyse .....	164
5.4.1	Beschreibung der Cluster .....	164
5.4.2	Interpretation der Cluster .....	170
5.4.3	Untersuchung der Erfolgsauswirkungen .....	176
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen der Arbeit .....</b>	<b>178</b>
6.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....	178
6.2	Implikationen der Untersuchung für die Forschung .....	182
6.3	Implikationen der Untersuchung für die Unternehmenspraxis .....	185
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>188</b>
<b>8</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>227</b>
Anhang I:	Synopse von ausgewählten konzeptionellen Beiträgen zur Marktorientierung von Unternehmen .....	227
Anhang II:	Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zur Messung von Marktorientierung .....	232
Anhang III	Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung .....	238

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Überblick über die Literaturfelder der Literaturbestandsaufnahme .....	10
Abbildung 2:	Ausgewählte Arbeiten zu den verschiedenen Determinanten der Marktorientierung .....	27
Abbildung 3:	Ausgewählte Arbeiten zu den verschiedenen Konsequenzen der Marktorientierung .....	28
Abbildung 4:	Das Grundmodell des ressourcenbasierten Ansatzes.....	60
Abbildung 5:	Das Grundmodell des situativen Ansatzes.....	66
Abbildung 6:	Strukturgleichungsmodell im Überblick.....	92
Abbildung 7:	Konstrukte des Untersuchungsmodells im Überblick .....	93
Abbildung 8:	Konzeptualisierung des Konstrukts ‚Innovationsorientierung‘ .....	102
Abbildung 9:	Hypothesen zu den Haupteffekten im Strukturgleichungsmodell .....	130
Abbildung 10:	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells zu den Haupteffekten .....	150
Abbildung 11:	Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen von Marktorientierung und Innovationsorientierung .....	151
Abbildung 12:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen des Marktanteils .....	155
Abbildung 13:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Marktdynamik .....	156
Abbildung 14:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Wettbewerbsintensität.....	157
Abbildung 15:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Produktkomplexität .....	158
Abbildung 16:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen des Neuheitsgrads.....	159
Abbildung 17:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Marketinginvestitionen.....	161
Abbildung 18:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Investitionen in Forschung und Entwicklung .....	161
Abbildung 19:	Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen des Top-Management-Supports .....	162
Abbildung 20:	Überblick über die moderierenden Effekte, die den Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg beeinflussen .....	164

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verschiedene Definitionsansätze des Begriffs ‚strategische Orientierung‘ .....	11
Tabelle 2:	Verschiedene Definitionsansätze des Begriffs ‚Innovationsorientierung‘ .....	40
Tabelle 3:	Zusammensetzung der Stichprobe .....	74
Tabelle 4:	Überblick über die verwendeten Gütemaße und das jeweilige Anspruchsniveau.....	81
Tabelle 5:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Kundenorientierung‘ .....	95
Tabelle 6:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Wettbewerbsorientierung‘ .....	96
Tabelle 7:	Operationalisierung des Konstrukts ‚Innovationsorientierung‘ .....	104
Tabelle 8:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Innovative Trends und Entwicklungen‘ ...	105
Tabelle 9:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen‘ .....	106
Tabelle 10:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Innovationsförderung‘ .....	107
Tabelle 11:	Messergebnisse des Gesamtkonstrukts zweiter Ordnung ‚Innovationsorientierung‘ .....	108
Tabelle 12:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Marktbedarf‘ .....	109
Tabelle 13:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Innovationserfolg‘ .....	115
Tabelle 14:	Messergebnisse des Konstrukts ‚kundenbezogener Markterfolg‘ .....	117
Tabelle 15:	Messergebnisse des Konstrukts ‚wirtschaftlicher Markterfolg‘ .....	118
Tabelle 16:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Mitarbeiter-Commitment‘ .....	120
Tabelle 17:	Messergebnisse des Konstrukts ‚Mitarbeiter-Effort‘ .....	120
Tabelle 18:	Hypothesen der vorliegenden Untersuchung im Überblick.....	148
Tabelle 19:	Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen zu den Haupteffekten .....	152
Tabelle 20:	Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der marktbezogenen Variablen .....	155
Tabelle 21:	Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der produktbezogenen Variablen .....	158
Tabelle 22:	Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der unternehmensbezogenen Variablen .....	160
Tabelle 23:	Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten.....	163
Tabelle 24:	Bestimmung der Clusteranzahl anhand des Cubic Clustering Criterion .....	165
Tabelle 25:	Bestimmung der Clusteranzahl anhand des Cubic Clustering Criterion von zehn verschiedenen Teilstichproben bestehend aus jeweils zwei Dritteln der Fälle.....	166
Tabelle 26:	Kreuzvalidierung der Clusterzuordnung und Berechnung des Rand-Index zur Überprüfung der Stabilität der Clusterlösung.....	167
Tabelle 27:	Statistische Beschreibung der Cluster .....	168
Tabelle 28:	Verbale Beschreibung der Cluster .....	170
Tabelle 29:	ANCOVA-Ergebnisse zu den Erfolgsauswirkungen der strategischen Orientierungsansätze.....	177

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ANOVA	Analysis of Variance (Varianzanalyse)
ANCOVA	Analysis of Covariance (Kovarianzanalyse)
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business (Industriegüterbereich)
B2C	Business-To-Consumer (Konsumgüterbereich)
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CCC	Cubic Clustering Criterion
CFI	Comparative Fit Index
Comp.	Company
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
d.f.	Freiheitsgrade
d.h.	das heißt
e.g.	example given
engl.	englisch
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien

---

Mio.	Million
o.ä.	oder ähnliches
o.V.	ohne Verfasser
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategy
PSF	Pseudo-F-Index
PST	Pseudo-t2-Index
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TLI	Tucker Lewis Index
u.a.	unter anderem
US\$	US-amerikanische Dollar
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel



# **1 Einleitung**

## **1.1 Ausgangspunkt der Arbeit**

Das Jahr 2009 war geprägt von der schwersten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit. Berichte über Banken- und Unternehmenspleiten, Rekordverschuldung, Kurzarbeit und milliardenschwere Konjunkturpakete dominierten die Nachrichten (vgl. Sommerfeldt 2010, S. 10). In einem Bereich wurde in deutschen Unternehmen trotz Krise und Kostendruck dennoch nicht gespart: in der Forschung und Entwicklung. Der Grund hierfür ist einfach: „Wer in einem Land ohne große Rohstoffvorkommen überleben will, braucht Innovationen“ (Koenen/Schürmann 2010, S. 24). Thomas Frankenberger, geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Droege & Comp., bezeichnet deshalb die Frage „wie kann das Unternehmen noch innovativer, schneller werden“, als das „Top-Thema der Führungskräfte“ (Koenen/Schürmann 2010, S. 24).

Die Relevanz von Innovationen zur Absicherung des Unternehmenserfolgs ist weltweit unumstritten. In China bestätigen 95% der Führungskräfte, dass Innovationen der Schlüssel zum Wirtschaftswachstum sind. In Südamerika und Indien sind 90% und 89% der Führungskräfte ebenfalls von der Bedeutung von Innovationen überzeugt. In den USA stufen immerhin noch fast dreiviertel der Führungskräfte Innovationen als wichtigsten Erfolgsfaktor ein (vgl. Arndt/Einhorn/Culpan 2010).

Ebenso spielen Innovationen für deutsche Unternehmen eine entscheidende Rolle. Ihre Wichtigkeit wird über alle Branchen hinweg in der Öffentlichkeit klar kommuniziert. Rolf Seeboth, Leiter der Stabsstelle Forschung & Entwicklung im German Innovation Center – Campus Schwalbach von Procter & Gamble sagt: „Innovationen haben für uns einen unglaublich hohen Stellenwert, denn sie machen den Erfolg unseres Geschäftes aus“ (Popall 2010). Jürgen Heraeus, Aufsichtsratsvorsitzender des Mischkonzerns Heraeus, bestätigt ebenfalls die Relevanz von Innovationen und bezeichnet die Innovationskraft als eine der „wichtigsten Kernkompetenzen“ des Unternehmens (Koenen 2010, S. 26). Selbst in der Stahlindustrie werden Innovationen als überlebenswichtig eingestuft: „Nur mit Innovationen wird sich der Konzern [Dillinger Hütte] im Wettbewerb mit Giganten wie Arcelor-Mittal behaupten können“ (Murphy 2010, S. 24). Der Chemie- und Pharmakonzern Bayer verankert die Bedeutung von Innovationen sogar in seinem Leitbild: „Denn Innovationen schaffen die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum und damit für den Erfolg des Unternehmens in der Zukunft“ (o.V. 2010a). Eine konkrete Kennzahl, die die Bedeutung von Innovationen für

den Unternehmenserfolg untermauert, ist der Anteil des Umsatzes, den ein Unternehmen mit neuen Produkten erzielt. Dräger, das Lübecker Unternehmen für Medizin- und Sicherheitstechnik erwirtschaftet derzeit rund 30% des Umsatzes mit neuen Produkten (vgl. Schneider 2010a, S. 28). Beim Produzenten von Anlagen für Solarfirmen, Centrotherm, tragen die Produkte, die nicht älter als drei Jahre sind, sogar mit rund 80% zum Gesamtumsatz bei (vgl. Weishaupt 2010, S. 28).

Die dringende Notwendigkeit, innovative Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, hat mehrere Ursachen. Zum einen ist die zunehmende Sättigung der Märkte, insbesondere in den entwickelten Ländern, zu nennen. Diese führt zu starkem Preiswettbewerb und Kostendruck (vgl. Meffert 1999, S. 210). Zum anderen bringt der schnelle technologische Fortschritt (vgl. Calantone/Garcia/Dröge 2003) und die damit einhergehenden verkürzten Produktlebenszyklen die Notwendigkeit mit sich, Innovationen zu entwickeln (vgl. Urban/Hauser 1993, S. 8). Aufgrund der zunehmenden Globalisierung und neuer Technologien treten immer mehr Wettbewerber miteinander in Konkurrenz, so dass sich die Auswahl und der Zugang zu Produkten und Dienstleistungen für die Kunden stetig vergrößert. Hier spielt die Nutzung von Internet und E-commerce eine bedeutende Rolle. Zudem stehen Unternehmen sich schnell ändernden Kundenbedürfnissen (vgl. Han/Kim/Srivastava 1998, Hult/Hurley/Knight 2004) und sinkender Kundenloyalität (vgl. Keaveney 1995) gegenüber.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, brauchen Unternehmen innovative Produkte und Dienstleistungen, die Kunden durch überlegene Leistungen überzeugen. Innovationen ermöglichen den Eintritt in neue Märkte und generieren so langfristiges Wachstum (vgl. Hurley/Hult 1998, Siguaw/Simpson/Enz 2006). In gesättigten Märkten tragen Innovationen zur Differenzierung bei und schaffen somit Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen. Kundenbedürfnisse können damit geweckt, bestehende Kunden gehalten und neue Kunden akquiriert werden. Auch intern haben Innovationen eine positive Wirkung. Innovative Unternehmen haben oft ein positives Unternehmensimage und eine sehr gute Reputation. Dadurch wird die Rekrutierung von Spitzenkräften und Talenten erleichtert, was wiederum den Innovationsvorsprung des Unternehmens stärkt (z.B. Apple, vgl. Colvin 2010). Nicht zuletzt wurde häufig nachgewiesen, dass Innovationserfolg und Unternehmenserfolg eng zusammenhängen (vgl. Cohen/Klepper 1996).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Unternehmen langfristig ihre Innovativität und ihren Innovationserfolg steigern können. Eine in der Forschung diskutierte Möglichkeit ist die Steigerung des Innovationserfolgs mit Hilfe der strategi-

schen Orientierung eines Unternehmens (zum Begriff der strategischen Orientierung vgl. Abschnitt 2.1). In der Praxis wird oft die Ausrichtung an Kundenbedürfnissen als Erfolgsfaktor für Innovations- und Unternehmenserfolg genannt. Diese strategische Orientierung ist in der Forschungsliteratur unter dem Namen Marktorientierung sehr bekannt (vgl. Abschnitt 2.2). Mit ihren beiden Unterkategorien Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung ist sie die am gründlichsten erforschte strategische Orientierung der Marketing- und Managementliteratur. In vielen Studien wurden Einflussfaktoren, Erfolgsfaktoren und medierende sowie moderierende Effekte untersucht (vgl. Abschnitt 2.2.3). Dabei sind die positiven Auswirkungen von Marktorientierung nahezu unbestritten. Marktorientierte Unternehmen weisen im Gegensatz zu anderen Unternehmen einen erhöhten Innovationserfolg (vgl. Grinstein 2008) sowie einen verbesserten Unternehmenserfolg (vgl. Kirca/Jayachandran/Bearden 2005) auf.

Die starke Berücksichtigung der Marktorientierung in der Forschung ist auf die hohe Praxisrelevanz zurückzuführen. So pflegt beispielsweise der Pharma- und Chemiekonzern Merck eine enge Zusammenarbeit mit seinen Abnehmern und orientiert sich bei der Entwicklung neuer Produkte eng an den Bedürfnissen wichtiger Kunden (vgl. Hofmann 2010a, S. 29). Auch dem Sportartikelhersteller Adidas sind die Meinung und die Anforderungen seiner Kunden sehr wichtig. Spitzensportler, die bei Adidas unter Vertrag stehen, fungieren regelmäßig als Tipp-Geber und probieren neue Prototypen aus (vgl. Hofer 2010, S. 22). Pirjo Väliäho (2010), Vorsitzende der Geschäftsführung Procter & Gamble Deutschland - Österreich - Schweiz, bringt es auf den Punkt: „Der Schlüssel zu unserem Erfolg liegt vor allem im engen Kontakt mit den Konsumenten.“

Neben der Kundenorientierung spielt die Wettbewerbsorientierung in der Unternehmenspraxis eine bedeutende Rolle. Es geht darum, besser d.h. u.a. günstiger oder schneller, zu sein als der Wettbewerb. Ein weiteres Vergleichsmoment mit der Konkurrenz ist die Innovationskraft: „Die Kraft, für Kunden attraktive technologische Neuerungen zur Serienreife zu bringen, ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Vorherrschaft in der globalen Autoindustrie“ (Schneider 2010b, S. 25). Die Deutsche Bahn AG orientiert sich ebenfalls systematisch am Wettbewerb und veröffentlicht jährlich einen umfassenden Wettbewerbsbericht, in dem sie Eisenbahnmärkte kontinuierlich vergleicht und die eigene Position beurteilt (vgl. Schumacher 2010).

Trotz der vielen positiven Auswirkungen von Marktorientierung stehen einige Forscher der ausschließlichen Orientierung an Kunden und Wettbewerbern nicht unkritisch gegenüber (vgl. Ordanini/Parasuraman 2009, Siguaw/Simpson/Enz 2006,

Berthon/Hulbert/Pitt 1999). Kritisiert wird, dass marktorientierte Unternehmen sich ausschließlich an den vom Kunden explizit geäußerten Bedürfnissen und Wünschen orientieren und nur auf die Aktivitäten der Wettbewerber reagieren (vgl. Slater/Narver 1995). Diese Vorgehensweise, so die Kritiker, könne maximal inkrementelle Innovationen hervorbringen. Radikale Neuprodukte wären in einem marktorientierten Unternehmen nicht denkbar (vgl. Berthon/Hulbert/Pitt 1999). Deshalb würden diese Unternehmen nur bestehende Kunden, jedoch keine Neukunden anziehen (vgl. Hamel/Prahalad 1994). Die logische Konsequenz ist die Suche nach einer Ergänzung oder gar einer Alternative zur Marktorientierung.

Nahe liegend ist die Orientierung an Innovationen (zum Begriff der Innovationsorientierung vgl. Abschnitt 2.3.1). Richtungsweisend formulierte Peter Drucker hierzu schon 1954 (1954, S. 37): „There is only one valid definition of business purpose: to create a customer... It is the customer who determines what the business is... Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation.“ In Anbetracht der Tatsache, dass Innovationen höchst relevant für die Unternehmenspraxis sind, überrascht es, dass die Forschung im Bereich Innovationsorientierung noch sehr wenig entwickelt ist (vgl. Abschnitt 2.3). Neben wenigen rein konzeptionellen Arbeiten zur Innovationsorientierung, gibt es zwar viele Arbeiten, die die Determinanten von Innovationserfolg untersuchen, die aber den strategischen Rahmen von Innovationen außer Acht lassen. Siguaw/Simpson/Enz (2006, S. 570f.) formulieren folgende Forderung: „The highest priority for future research must be in the development of a standard measure of innovation orientation [...]. Until this measure is developed and verified, the role of innovation orientation on any aspect of firm performance will remain a mystery. [...] Specifically, the effects of innovation orientation on innovation have yet to be examined empirically.“

Die vorliegende Arbeit greift diese Thematik auf und beschäftigt sich mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung von Innovationsorientierung. Dabei wird Innovationsorientierung nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit Marktorientierung betrachtet. Ebenso werden die Auswirkungen beider strategischer Orientierungen auf den Innovations- und Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren empirisch untersucht. Dies scheint vor dem Hintergrund der Bedeutung von Innovationen, Kunden und Wettbewerb in der Unternehmenspraxis hochgradig relevant zu sein. So erklärt beispielsweise Michael Otto, ehemaliger Vorstandsvorsitzender und heutiger Aufsichtsratsvorsitzender der Otto Group, dass Kunden- und Innovationsorientierung entscheidende Faktoren für den Erfolg waren (vgl. Binder 1999). Die-

se Meinung wird auch in der Forschung unterstützt. Zhou et al. (2005, S. 1049) unterstreichen die Bedeutung von Marktorientierung und Innovationsorientierung zur Steigerung des Unternehmenserfolgs: „Market and innovation orientation are the two most important strategic orientations for firms to achieve long-term success“.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine fundierte Untersuchung der Innovationsorientierung in der Marketingforschung bislang nur unzureichend existiert. In dieser Arbeit soll aufgezeigt werden, wie die Ausgestaltung von Innovationsorientierung in der Unternehmenspraxis aussehen kann. Ebenso mangelt es an einer Analyse des Zusammenspiels bzw. des Vergleichs von Marktorientierung und Innovationsorientierung. Mit dem Ziel der Maximierung des Innovations- und Unternehmenserfolgs soll untersucht werden, ob Marktorientierung und Innovationsorientierung sich gegenseitig ergänzen können, bzw. ob die eine Orientierung eine Alternative zur anderen darstellt. Für den letzteren Fall scheint die Berücksichtigung von internen und externen Kontextfaktoren hochgradig relevant zu sein für die Entscheidung, welche strategische Orientierung unter welchen Bedingungen für das Unternehmen angemessen ist. In der wissenschaftlichen Literatur existieren in diesem Zusammenhang einige Forschungslücken, die mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden sollen.

## **1.2 Forschungsfragen der Arbeit**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Einfluss von zwei strategischen Orientierungen – Marktorientierung und Innovationsorientierung – auf den Innovationserfolg und schließlich auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen. Dabei sollen beide strategischen Orientierungen einzeln und in Kombination betrachtet werden. Anhand der folgenden vier Forschungsfragen wird das Forschungsvorhaben konkretisiert.

Forschungsfrage 1 beschäftigt sich mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Innovationsorientierung. Der Begriff Konzeptualisierung steht für die gedankliche Durchdringung sowie die Erarbeitung zentraler Gestaltungsdimensionen und -variablen des Konstrukts, während die Entwicklung einer Messskala als Operationalisierung bezeichnet wird (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 5). Im Gegensatz zur Marktorientierung (vgl. Abschnitt 2.2) sind die Arbeiten zum Thema Innovationsorientierung noch relativ jung, weshalb bezüglich der Konzeptualisierung noch einige Defizite bestehen (vgl. Abschnitt 2.3.1). Diese ergeben sich zum Beispiel aus der Vielschichtigkeit, die sich hinter dem Begriff Innovationsorientierung verbirgt. Es mangelt an Wissen darüber, wie Unternehmen erfolgreich Innovationen entwickeln und in den Markt einführen können. Das erklärt auch die hohen Flopraten von bis zu 60% (vgl.

Christensen/Raynor 2003). Dadurch herrscht auch Unsicherheit darüber, wie die Ausrichtung an Innovationen im Unternehmen strategisch verankert werden kann. Die vorliegende Arbeit soll sowohl für die Forschung als auch für die Unternehmenspraxis Aufklärung darüber geben, was unter dem Begriff Innovationsorientierung zu verstehen ist und wie sie gestaltet werden kann. Die erste Forschungsfrage lautet demzufolge wie folgt:

1. Wie kann das Konstrukt Innovationsorientierung sinnvoll konzeptualisiert und operationalisiert werden?

Die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Innovationsorientierung erfüllt keinen Selbstzweck. In der vorliegenden Arbeit soll der Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg untersucht werden. Des Weiteren soll eine Gegenüberstellung des intensiv erforschten Konstrukts Marktorientierung mit dem noch recht jungen Konstrukt Innovationsorientierung erfolgen. Dass Marktorientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg eng miteinander verknüpft sind, ist bereits vielfach nachgewiesen (vgl. Kirca/Jayachandran/Bearden 2005). Ein ähnlicher Zusammenhang wird auch zwischen Innovationsorientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg vermutet (vgl. Simpson/Siguaw/Enz 2006). Interessant ist nun die Fragestellung, wie stark die Erfolgsvariablen durch das Vorhandensein der unterschiedlichen strategischen Orientierungen im Unternehmen beeinflusst wird und ob eine Kombination beider strategischer Orientierungen zu noch mehr Innovations- und Unternehmenserfolg führen kann. Für die Unternehmenspraxis stellt dies eine sehr relevante Frage dar, da die Ressourcen im Unternehmen endlich sind und sehr gezielt vom Management eingesetzt werden müssen. Die Untersuchung soll zentrale Erkenntnisse der strategischen Orientierung als Stellhebel für Innovationserfolg und Unternehmenserfolg liefern. Auf Basis der Literaturrecherche sowie theoretischer Überlegungen werden hierzu Hypothesen formuliert und anschließend empirisch überprüft. Die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit lautet deshalb:

- 2a. Welchen Einfluss üben die unterschiedlichen strategischen Orientierungen - Marktorientierung und Innovationsorientierung - auf den Innovations- bzw. Unternehmenserfolg aus?
- 2b. Welchen Einfluss übt das Zusammenspiel von Marktorientierung und Innovationsorientierung auf den Innovations- bzw. Unternehmenserfolg aus?

Ziel dieser Arbeit ist die umfassende Betrachtung der Beziehung zwischen Marktorientierung bzw. Innovationsorientierung und dem Innovations- bzw. Unternehmenserfolg. Dazu gehört auch die Betrachtung verschiedener interner und externer Faktoren, die diesen Zusammenhang entweder positiv oder negativ beeinflussen können. Losgelöst von der Betrachtung des externen und internen Umfelds des Unternehmens würde die Untersuchung von strategischen Orientierungen höchstens theoretischen Modellcharakter haben, anstatt relevante Gestaltungshilfe zu leisten. Im Falle der Marktorientierung kann an dieser Stelle konstatiert werden, dass derartige moderierende Effekte bereits vielfach identifiziert und auch empirisch überprüft wurden (vgl. Kirca/Jayachandran/Bearden 2005). In Bezug auf die Beziehung zwischen Innovationsorientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg steht die Forschung noch am Anfang. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden unterschiedliche moderierende Variablen und deren Einfluss auf die Beziehung zwischen Markt- bzw. Innovationsorientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg untersucht. Aus den Erkenntnissen werden anschließend Empfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die als Anhaltspunkt dienen sollen, unter welchen Umständen sich Unternehmen für die Etablierung der einen oder der anderen strategischen Orientierung entscheiden sollten. Entsprechend kann die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt formuliert werden:

3. Welche Moderatoren beeinflussen den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Innovationsorientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg?

Die vierte Forschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt sich mit verschiedenen Ansätzen von strategischer Orientierung, d.h. unterschiedlich starker Ausprägung verschiedener strategischer Orientierungen in einem Unternehmen. Neben der Marktorientierung und der Innovationsorientierung werden mitarbeiterbezogene Variablen (z.B. Mitarbeiter-Commitment) in die Untersuchung integriert. Auf Basis empirischer Daten sollen unterschiedliche strategische Orientierungsansätze identifiziert werden. Diese werden jeweils beschrieben, interpretiert und miteinander verglichen. Darüber hinaus wird auch ein Zusammenhang zum Innovations- bzw. Unternehmenserfolg hergestellt. In der Literatur gibt es bislang keine Arbeiten, die einer Typologisierung von Marktorientierung, Innovationsorientierung und mitarbeiterbezogenen Variablen nachgehen. Auch wird kein Bezug zwischen verschiedenen Clustern und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg hergestellt. Somit soll die Literatur um Erkenntnisse in diesem Bereich erweitert werden. Hieraus ergibt sich die vierte Forschungsfrage:

- 4a. Welche unterschiedlichen Typen im Hinblick auf die Ausprägung von Markt- und Innovationsorientierung lassen sich mittels Clusteranalyse bestimmen?
- 4b. Gibt es Typen, die grundsätzlich erfolgreicher sind?
- 4c. Unter welchen Bedingungen sind einzelne Typen erfolgreich?

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel unterteilt. Nach dem einleitenden Kapitel erfolgt in Kapitel zwei eine umfangreiche Bestandsaufnahme der bisherigen Forschungsarbeiten, die sich mit dem Begriff der strategischen Orientierung (Abschnitt 2.1) sowie der Marktorientierung (Abschnitt 2.2) und Innovationsorientierung (Abschnitt 2.3) beschäftigen. Vorgestellt werden dazu konzeptionelle Arbeiten, Studien zur Messung sowie Arbeiten, die sich mit den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung und Innovationsorientierung beschäftigen. Abschnitt 2.4 fasst die Erkenntnisse aus der Literatursichtung zusammen.

In Kapitel drei werden die theoretischen und methodischen Grundlagen dieser Arbeit vorgestellt. Als theoretische Bezugspunkte der vorliegenden Arbeit werden in Abschnitt 3.1 der ressourcenbasierte Ansatz sowie der situative Ansatz herangezogen. Abschnitt 3.2 beschreibt die Grundlagen der empirischen Untersuchung. Zunächst werden der Prozess der Datenerhebung und die Stichprobe beschrieben. Anschließend werden die Grundlagen der Konstruktmessung und der Dependenz- und Interdependenzanalysen vorgestellt. Der Abschnitt zur Konstruktmessung gibt Auskunft darüber, wie komplexe Konstrukte, wie Marktorientierung und Innovationsorientierung messbar (operationalisierbar) gemacht werden können. Der Abschnitt zu den Dependenz- und Interdependenzanalysen befasst sich mit den Grundlagen zur Untersuchung komplexer Wirkungsbeziehungen.

Kapitel vier befasst sich mit der Entwicklung des Untersuchungsmodells. Abschnitt 4.1 gibt einen Überblick über das Strukturgleichungsmodell der vorliegenden Arbeit, während sich Abschnitt 4.2 mit den für das Strukturgleichungsmodell relevanten Konstrukten beschäftigt. Hier werden die Konstrukte Marktorientierung und Innovationsorientierung, Konstrukte mit Bezug zum internen und externen Umfeld des Unternehmens sowie Konstrukte mit Bezug zu den Erfolgsauswirkungen betrachtet. Abschnitt 4.3 beschäftigt sich mit den Konstrukten, die ausschließlich im Rahmen der Clusteranalyse zum Einsatz kommen. In Abschnitt 4.4 werden schließlich die Hypothesen zu den Haupteffekten und den moderierenden Effekten der vorliegenden Untersuchung hergeleitet.



Kapitel fünf widmet sich den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit. Dabei werden zunächst die Resultate der Hypothesenprüfung der Haupteffekte (Abschnitt 5.1) sowie des Tests auf Common Method Bias (Abschnitt 5.2) vorgestellt. Abschnitt 5.3 zeigt die Ergebnisse der Hypothesenprüfung der moderierenden Effekte auf. Die Resultate der Clusteranalyse und somit die entwickelten Typologien der strategischen Orientierungsansätze veranschaulicht Abschnitt 5.4.

Kapitel sechs fasst die Arbeit zusammen (Abschnitt 6.1) und schließt die Arbeit mit der Diskussion von Implikationen der Untersuchung für die Forschung (Abschnitt 6.2) und die Unternehmenspraxis (Abschnitt 6.3) ab.

## 2 Bestandsaufnahme der Literatur

Das folgende Kapitel widmet sich der Bestandsaufnahme der bisherigen Forschung. Zunächst wird ein strukturierter Überblick über die relevanten Literaturfelder gegeben. Es gibt in der Marketing- und Managementliteratur unterschiedliche Orientierungen, an denen sich ein Unternehmen ausrichten kann. Die übergeordnete Kategorie, die alle möglichen Orientierungen subsumiert, wird mit dem Begriff der strategischen Orientierung beschrieben. Um ein widerspruchsfreies Verständnis dieses Begriffs zu schaffen, wird er zunächst ausführlich erläutert (Abschnitt 2.1). Im Fokus dieser Arbeit stehen jedoch zwei Unterkategorien der strategischen Orientierung: Marktorientierung und Innovationsorientierung. Im Anschluss an die Begriffserklärung der strategischen Orientierung erfolgt deshalb die Literaturbestandsaufnahme für die zentralen Forschungsbereiche Marktorientierung (Abschnitt 2.2) und Innovationsorientierung (Abschnitt 2.3). Dabei werden zum einen konzeptionelle Arbeiten vorgestellt und begriffliche Definitionen determiniert. Zum anderen werden empirische Arbeiten zu Messansätzen sowie zu den Determinanten und Erfolgsauswirkungen der unterschiedlichen strategischen Orientierungen vorgestellt. Abschließend erfolgt die Zusammenfassung der Bestandsaufnahme der Literatur (Abschnitt 2.4). Zusammen mit den theoretischen und methodischen Grundlagen (Kapitel 3) liefert dieses Kapitel einen wesentlichen Beitrag zur Positionierung der Arbeit, zeigt die bestehenden Forschungslücken auf und dient als Fundament zur Beantwortung der Forschungsfragen. Abbildung 1 veranschaulicht die unterschiedlichen Literaturfelder, die in den kommenden Abschnitten näher beleuchtet werden sollen.

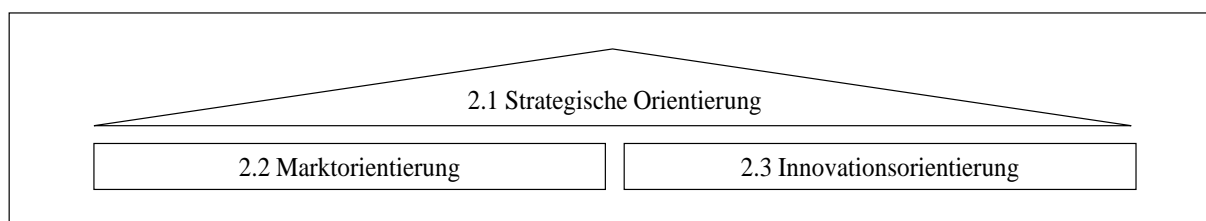


Abbildung 1: Überblick über die Literaturfelder der Literaturbestandsaufnahme

### 2.1 Zum Begriff der strategischen Orientierung

„Strategic orientations are the guiding principles that influence a firm’s marketing and strategy-making activities“ (Noble/Sinha/Kumar 2002, S. 25). Wird der Aussage dieses Zitats gefolgt, dienen strategische Orientierungen einer Firma demnach dazu, alle Aktivitäten an einem übergeordneten Unternehmensziel auszurichten und in eine ge-

meinsame Richtung zu leiten. Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens beinhaltet die Bezugsobjekte der Unternehmensstrategie und beschreibt die Grundhaltung eines Unternehmens in seinem Wirken am Markt (vgl. Amit 1986, S. 281, Morgan/Strong 2003, S. 164). Das heißt, dass die Herausbildung einer strategischen Orientierung wesentlichen Einfluss auf das Vorgehen eines Unternehmens am Markt hat und für eine Vielzahl von Prozessen und Aktivitäten prägend ist (vgl. Langerak 2003, S. 101, Schenkel 2006, S. 103). Für den Begriff der strategischen Orientierung existiert in der Literatur allerdings keine allgemeine und allseits anerkannte Definition. Jedoch gibt es verschiedene Definitionsansätze, auf Basis derer ein Begriffsverständnis für die vorliegende Arbeit entwickelt werden soll. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über ausgewählte konzeptionelle Beiträge zur strategischen Orientierung von Unternehmen.

Autor(en)	Definition
Manu/Siriam (1996, S. 79)	„[...] how an organization uses strategy to adapt and/or change aspects of its environment for a more favourable alignment [...]“
Hitt et al. (1997, S. 163)	Strategic orientations as reflections of the beliefs and mental models of senior executives
Gatignon/Xuereb (1997, S. 78)	„[...] a firm’s strategic orientation reflects the strategic directions implemented by a firm to create proper behaviors for the continuous superior performance of the business.“
Voss/Voss (2000, S. 68)	„[...] define strategic orientation as a multidimensional construct that captures an organization’s relative emphasis in understanding and managing the environmental forces acting on it. These forces include (1) upstream suppliers of the product inputs, including intellectual capital and innovations; (2) downstream customers; and (3) current and potential competitors.“
Noble/Sinha/Kumar (2002, S. 27)	„[...] strategic orientation is based on the belief that there is a deep, culture driven characteristic of an organization that influences both the internal processes of that organization as related to marketing and strategic thinking and the strategies that emerge from that organization.“
Grover/Saeed (2004, S. 24)	„Strategic orientations are reflected in the deployment of resources that generate superior business performance.“
Zhou/Yim/Tse (2005, S. 44f.)	„Strategic orientation reflects the firm’s philosophy of how to conduct business through a deeply routed set of values and beliefs that guides the firm’s attempt to achieve superior performance.“
Gao/Zhou/Yim (2007, S. 4)	„Strategic orientation reflects the strategic directions implemented by a firm to guide its proper activities for continuous superior performance.“
Grawe/Haozhe/Daugherty (2009, S. 283)	„Strategic orientation focuses resources to achieve desired outcomes.“

Tabelle 1: Verschiedene Definitionsansätze des Begriffs ‚strategische Orientierung‘

*In der vorliegenden Arbeit wird strategische Orientierung als eine im Unternehmen fest verankerte Ausrichtung eines Unternehmens auf unternehmensinterne und -externe Bezugsobjekte verstanden, die entsprechende Verhaltensweisen der Organisation mit dem Ziel des langfristigen Unternehmenserfolgs festlegt.*

Die Ausrichtungen und strategischen Grundhaltungen eines Unternehmens können sich auf unterschiedliche Aspekte beziehen (vgl. z.B. Fritz 1992, S. 157ff., Noble/Sinha/Kumar 2002, S. 27ff.). Ein Unternehmen kann sich beispielsweise überwiegend an den Bedürfnissen der Kunden orientieren (Kundenorientierung), es kann sich dem technologischen Fortschritt verschreiben (Technologieorientierung), es kann sich an den Aktivitäten der wichtigsten Wettbewerber ausrichten (Wettbewerbsorientierung, vgl. z.B. Grozdanovic 2007), oder es orientiert sich an den Informationsverarbeitungsprozessen im Unternehmen (Lernorientierung, vgl. Calantone/Cavusgil/Zhao 2002). Außerdem kann eine Ausrichtung an niedrigen Kosten im Unternehmen vorliegen (Kostenorientierung) oder eine Orientierung, die Zufriedenheit der Anteilseigner zu steigern (Shareholder-Value-Orientierung). Unternehmen, die Dienstleistungen als wesentliches Element der Marketingstrategie definieren, können als serviceorientiert beschrieben werden (Homburg/Hoyer/Fassnacht 2002, S. 87). Darüber hinaus ist auch eine relativ kurzfristig orientierte Ausrichtung an den Verkaufs- und Absatzzahlen (Verkaufsorientierung) möglich (vgl. z.B. Kotler/Bliemel 1992, S. 25).

Bei der Vielzahl an verschiedenen strategischen Orientierungen erscheint es sinnvoll, die Definitionen und Arten der strategischen Orientierung in Bezug auf verschiedene Aspekte zu klassifizieren. Folgende Betrachtungsdimensionen stehen zur Verfügung:

- Betrachtungsebene (organisational versus individuell)
- Perspektive (kulturell versus verhaltensbezogen)
- Betrachtungsdauer (langfristig versus kurzfristig) sowie
- Fokus (intern versus extern).

Bezogen auf die Betrachtungsebene lassen sich die organisationale und die individuelle Perspektive voneinander unterscheiden. Die organisationale Betrachtungsebene beschäftigt sich mit der Organisation als Ganzes, während die individuelle Betrachtungsebene die einzelnen Individuen eines Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. In der vorliegenden Arbeit wird ausschließlich die organisationale Betrachtungsebene fokussiert.

Außerdem lassen sich die Perspektiven der verschiedenen strategischen Orientierungen unterscheiden. Es gibt die kulturelle Perspektive, die sich auf die Normen und Werte eines Unternehmens fokussiert. Aus diesen Normen und Werten werden be-

stimmte Verhaltensweisen abgeleitet. Die verhaltensbezogene Perspektive konzentriert sich hingegen ausschließlich auf die Gesamtheit der Verhaltensweisen im Unternehmen, die mit der strategischen Orientierung des Unternehmens assoziiert werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf die verhaltensbezogene Perspektive der strategischen Orientierungen zurückgegriffen.

Auch die Betrachtungsdauer der strategischen Orientierungen kann unterschieden werden in einen kurzfristigen und einen langfristigen Betrachtungszeitraum. Die Verkaufsorientierung hat beispielsweise einen kurzfristigen Betrachtungszeitraum, während die Beziehungsorientierung langfristig ausgelegt ist. In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass strategische Orientierungen dem Unternehmen primär dazu dienen, Unternehmensstrategien und Aktivitäten an einem langfristigen Ziel (z.B. langfristiger Unternehmenserfolg) auszurichten. Deshalb liegt der Definition der strategischen Orientierung in der vorliegenden Arbeit eine langfristige Betrachtungsdauer zu Grunde.

Ein weiterer Unterscheidungsaspekt der strategischen Orientierungen ist der Fokus der Orientierung. Hier kann zwischen einem internen und einem externen Fokus unterschieden werden. Einen internen Fokus haben strategischen Orientierungen, die sich auf durch das Unternehmen beeinflussbare Variablen beziehen (z.B. Prozessorientierung, Kostenorientierung). Einen externen Fokus haben strategische Orientierungen, die sich auf die Interaktion mit anderen beziehen (z.B. Kundenorientierung, Shareholderorientierung, Verkaufsorientierung, Wettbewerbsorientierung). Im Rahmen dieser Arbeit spielen beide Dimensionen eine wesentliche Rolle, da eine eher interne Orientierung (Innovationsorientierung) einer externen Orientierung (Marktorientierung) gegenübergestellt wird. Diese Orientierungen stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

## **2.2 Literatur zur Marktorientierung**

Seit zwei Jahrzehnten ist das Phänomen Marktorientierung kontinuierlich Gegenstand vieler Publikationen der international renommierten Fachzeitschriften. Es ist mit Abstand die am meisten untersuchte strategische Orientierung in der existierenden Marketingliteratur. In der elektronischen Datenbank Business Source Premier werden bei Eingabe des Suchbegriffes Marktorientierung 6298 Beiträge angezeigt, bei denen der Begriff Marktorientierung im Text auftaucht. Immer noch 487 Treffer werden erzielt, wenn diese Suche auf die Titel der Artikel eingeschränkt wird. Allein das Journal of Marketing hat 50 Studien zum Thema Marktorientierung veröffentlicht (Stand:

14.07.2010). Es existiert also eine Fülle an Literatur, die sich mit den folgenden Fragestellungen befasst:

- Was ist unter dem Begriff Marktorientierung zu verstehen?
- Was sind die theoretischen Grundlagen der Marktorientierung?
- Wie wird Marktorientierung konzeptualisiert und operationalisiert?
- Welche Determinanten und Erfolgsauswirkungen der Marktorientierungen gibt es?
- Welche Moderatoren und Mediatoren beeinflussen die Wirkungsbeziehungen, die im Zusammenhang mit Marktorientierung stehen?

Diese Fragen sollen anhand der folgenden Literaturbestandsaufnahme beantwortet werden. Der Abschnitt 2.2.1 zu den konzeptionellen Arbeiten der Marktorientierung dient der Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen. Die dritte Frage wird im Abschnitt 2.2.2 zur Messung der Marktorientierung anhand von empirischen Daten beantwortet. Die letzten beiden Fragestellungen werden im Abschnitt 2.2.3 beantwortet.

### **2.2.1 Konzeptionelle Arbeiten zur Marktorientierung**

Trotz der extensiven Forschung zum Thema Marktorientierung, existiert noch immer kein einheitliches Begriffsverständnis Marktorientierung. Im Folgenden werden nun verschiedene konzeptionelle Beiträge zur Marktorientierung vorgestellt. Insgesamt lassen sich drei unterschiedliche Begriffsverständnisse identifizieren, die jeweils einer eigenen Sichtweise des Phänomens Marktorientierung angehören: die kulturelle Perspektive, die verhaltensbezogene Perspektive sowie eine dritte Kategorie, die alle Arbeiten umfasst, die nicht eindeutig den anderen beiden Kategorien zuzuordnen sind. Die meisten Studien legen ihrer Arbeit ein Begriffsverständnis der ersten beiden Kategorien zu Grunde.

Die *kulturelle Perspektive* versteht Marktorientierung als Ausprägung der Unternehmenskultur und bezieht sich auf im Unternehmen vorhandene kunden- und wettbewerbsbezogene Werte, Normen und Überzeugungen, aus denen entsprechende Verhaltensweisen hervorgehen (Slater/Narver 1994a, Harris 1996). Parasuraman (1987) weist als erster auf die Bedeutung einer kundenorientierten Unternehmenskultur für Dienstleistungsunternehmen hin und kann somit als Pionier der kulturellen Perspektive gesehen werden. Jedoch verwendet er den Begriff Marktorientierung nicht explizit. Auch Narver/Slater (1990) vertreten die kulturelle Perspektive. Ihre Definition von Marktorientierung hat sich in der Marktorientierungsforschung als Definition aus kultureller

Sichtweise fest etabliert. Sie definieren Marktorientierung als „the organization culture [...] that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business“ Narver/Slater (1990, S. 21). Die Autoren stellen die Schaffung eines Kundennutzens in den Vordergrund. Gleichzeitig wird eine positive Wirkungsbeziehung zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg unterstellt. Obwohl Narver/Slater (1990) Marktorientierung laut Definition als kulturelles Phänomen verstehen, erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung anhand von drei verhaltensbezogenen Dimensionen: Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koordination.

Die *verhaltensbezogene Perspektive* betrachtet Marktorientierung als die Gesamtheit der marktorientierten Verhaltensweisen in einem Unternehmen. Zahlreiche konzeptionelle Beiträge der verhaltensbezogenen Perspektive greifen auf die konzeptionelle Arbeit zur Marktorientierung von Kohli/Jaworski (1990) zurück. Kohli/Jaworski (1990, S. 6) definieren Marktorientierung als „[...] the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it“. Dabei steht vor allem die Verarbeitung von kunden- und wettbewerbsbezogenen Informationen im Vordergrund. Konzeptualisiert wird Marktorientierung anhand von drei Komponenten: Gewinnung von Marktinformationen, Verbreitung von Marktinformationen und Reagibilität auf diese Marktinformationen (vgl. Jaworski/Kohli 1993). Diese Konzeptualisierung ist ebenso fest in der Marktorientierungsforschung etabliert und wird von späteren Untersuchungen häufig aufgegriffen. Kulturelle Faktoren bleiben in der verhaltensbezogenen Perspektive weitgehend unberücksichtigt.

Den Unterschied zwischen der kulturellen und verhaltensbezogenen Perspektive von Marktorientierung fassen Gebhardt/Carpenter/Sherry (2006, S. 52) folgendermaßen zusammen: „Researchers advancing a behavioral perspective suggest that the activities of a market orientation are separate from organizational culture (e.g., Deshpandé and Farley 1998; Kohli and Jaworski 1990), whereas others suggest that it is an organizational culture that encourages such behaviours (e.g., Homburg and Pflesser 2000; Moormann 1995; Narver and Slater 1998).“

Darüber hinaus existieren noch einige Studien, die sich nicht eindeutig der kulturellen oder der verhaltensbezogenen Perspektive zuordnen lassen. Diese Arbeiten der *dritten Kategorie* erweitern die beiden zuvor dargestellten Perspektiven um organisatorische, strategische, führungs-, kompetenz- und wissensbezogene Fragestellungen. Plinke

(1992) betrachtet Marktorientierung unter dem Aspekt der Unternehmensführung und unterscheidet verschiedene Komponenten, die in den Bereichen Führung, Einstellungen und Verhaltensweisen angesiedelt sind. Day (1994) versteht Marktorientierung als marktbezogene Fähigkeiten („skills“), die durch Informations- und Interaktionsprozesse im Unternehmen beschrieben werden. Grover (1995) stellt die Bedeutung von Strategie und Organisation in den Vordergrund und vertritt die Auffassung, dass Firmen insbesondere in diesen Bereichen marktorientiert sein sollten. Dreher (1995) misst in ihrem Ansatz der Marktorientierung den Prozessen der Informationsverarbeitung eine hohe Bedeutung bei und kommt damit der verhaltensbezogenen Perspektive nahe. Allerdings definiert Dreher (1995, S. 98, S. 151 und S. 233) den Begriff Marktorientierung als organisationsrelevantes Wissen, das die Organisationsmitglieder für die zielführende Gestaltung von Austauschbeziehungen und zur langfristigen Überlebenssicherung der Organisation benötigen. Die ausführliche Synopse in Anhang I gibt einen Überblick über ausgewählte konzeptionelle Beiträge zur Marktorientierung aus den unterschiedlichen Perspektiven und stellt eine Ergänzung zu den Ausführungen im Text dar. Sie beinhaltet Definitionen, Begriffsverständnis, Konzeptualisierungsansätze sowie die theoretischen Bezugspunkte der Arbeit.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass einige der vorgestellten Arbeiten zwar theoretische Bezugspunkte aufweisen, die konzeptionelle Herleitung der Gestaltungsdimensionen jedoch häufig ohne theoretische Fundierung erfolgt. Insbesondere die Arbeiten der verhaltensbezogenen Perspektive weisen diesbezüglich Defizite auf. Anders stellt sich die Sachlage in Bezug auf die Arbeiten der kulturellen Perspektive dar, die ihre Argumentation weitaus stärker auf ein theoretisches Fundament aufbauen (z.B. Theorie des organisationalen Lernens, Theorien der Unternehmenskultur). Die Arbeiten der dritten Kategorie ziehen fast durchgängig theoretische Bezugspunkte zur Konzeptualisierung des Phänomens Marktorientierung heran (z.B. Ressourcenabhängigkeitstheorie, soziale Austauschtheorie).

In der vorliegenden Arbeit wird Marktorientierung in Anlehnung an das Begriffsverständnis von Kohli/Jaworski (vgl. Kohli/Jaworski 1990, S. 6, Jaworski/Kohli 1993, S. 53) definiert und zusätzlich um die Wettbewerbskomponente erweitert:

*Market orientation is the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs and competitors' behavior, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it.*



### 2.2.2 Empirische Arbeiten zur Messung von Marktorientierung

Nachdem im vorherigen Abschnitt eine Übersicht über die konzeptionellen Arbeiten der Marktorientierung gegeben wurde, beschäftigt sich dieses Kapitel mit den empirischen Arbeiten zur Messung des Konstrukts Marktorientierung. Dabei wird auf die theoretische Fundierung, die Konzeptualisierung, die Operationalisierung, die Datengrundlage der empirischen Untersuchung, die verwendeten Methoden sowie den Grad der Validierung eingegangen. Anhang II liefert einen umfassenden Überblick über die empirischen Arbeiten zur Messung des Konstrukts, der der Ergänzung und Vervollständigung der folgenden Ausführungen dienen soll.

Insgesamt lassen sich in Bezug auf die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Marktorientierung vier Kategorien von Untersuchungen unterscheiden. Die Mehrzahl bilden mit Abstand die ersten beiden Kategorien, die auf den zentralen Konzeptualisierungs- und Operationalisierungsansätzen von Narver/Slater (1990) und Kohli/Jaworski (1990) basieren. Die Arbeiten der dritten Kategorie vergleichen die Messansätze der ersten beiden Kategorien empirisch und modifizieren sie. Die vierte Kategorie enthält Studien, die ein weitgehend eigenständiges Messinstrument von Marktorientierung vorschlagen. Die zentralen Arbeiten der vier Kategorien werden im Folgenden kurz vorgestellt, weitere Arbeiten liefert der tabellarische Überblick (vgl. Anhang II).

Die Arbeit von Narver/Slater (1990) prägt die Arbeiten der *ersten Kategorie* maßgeblich (vgl. Abschnitt 2.2.1). Narver/Slater (1990, S. 21) definieren Marktorientierung als „[...] the organization culture [...] that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business“. Obwohl das Verständnis der Marktorientierung von Narver/Slater (1990) laut Definition eindeutig der kulturellen Perspektive zuzuordnen ist, erfolgt die Konzeptualisierung und Messung des Konstrukts mit Hilfe von verhaltensbezogenen Items in drei Dimensionen: Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Kooperation. Bemerkenswert ist, dass der Kundenfokus laut Definition klar im Vordergrund steht, während die Wettbewerbsdimension erst in der Konzeptualisierung und Operationalisierung in Erscheinung tritt. Ursprünglich umfasste das Konstrukt in der Konzeptualisierung außerdem die Komponenten Gewinnorientierung und Langzeitorientierung (jeweils drei Items), die aber beide aufgrund zu geringer Reliabilität nicht weiter berücksichtigt wurden. Die Messung des Konstrukts Marktorientierung erfolgt anhand der entwickelten MKTOR-Skala (MarKeT ORientation). Insgesamt werden 15 Indikatoren entwickelt, von denen

sich 6 Items auf die Kundenorientierung, 4 Items auf die Wettbewerbsorientierung und 5 Items auf die interfunktionale Koordination beziehen. Inhaltlich beschäftigen sich die Items der Kundenorientierungskomponente mit dem Verstehen der Kundenbedürfnisse, der Schaffung von Kundenwert, der Kundenzufriedenheit, dem After-Sales-Service sowie dem Kundencommitment. Die Dimension Wettbewerbsorientierung befasst sich inhaltlich mit dem Informationsaustausch unter Verkaufsmitarbeitern, der schnellen Reaktion auf Wettbewerbsaktivitäten, den Wettbewerbsvorteilen und der Diskussion von Strategien der Wettbewerber im Top-Management. Die interfunktionale Koordination beschäftigt sich mit dem abteilungsübergreifenden Informationsaustausch, den interfunktionalen Kundenanrufen und der funktionalen Integration in die Strategie, der funktionsübergreifenden Schaffung von Kundenwert sowie der Teilung von Ressourcen über verschiedene Geschäftsbereiche hinweg.

Ausgehend von einer gleichen Gewichtung aller drei Dimensionen, wird das übergeordnete Konstrukt Marktorientierung durch die Mittelwertbildung der drei Komponenten ermittelt (Narver/Slater 1990, S. 26). Zur Konzeptualisierung und Operationalisierung von Narver/Slater (1990) ist kritisch anzumerken, dass die Items zur Messung des Konstrukts sehr allgemein formuliert sind (vgl. hierzu die Kritik von Kohli/Jaworski/Kumar 1993). Außerdem liegt weder eine theoretische Fundierung des Ansatzes vor noch werden moderne und leistungsfähige Verfahren zur Beurteilung der Validität und Reliabilität herangezogen (vgl. Kritik von Homburg 2000, S. 18 sowie Abschnitt 3.2.2). Darüber hinaus soll an dieser Stelle auch die eigene Kritik von Narver/Slater (1990, S. 33f.) bestärkt werden, nach der es fragwürdig ist, ob die einzelnen Komponenten der Marktorientierung tatsächlich eine gleichgewichtige Bedeutung aufweisen.

Deng/Dart (1994) entwickeln ergänzend zum Ansatz von Narver/Slater (1990) einen Vier-Komponenten-Ansatz der Marktorientierung, der zusätzlich zur Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und interfunktionalen Koordination noch die Gewinnorientierung enthält. Diese Gewinnorientierungskomponente ähnelt den zusätzlichen Orientierungen von Narver/Slater (1990), die aus Validitätsaspekten eliminiert wurden (siehe oben). Marktorientierung wird insgesamt über 29 Items erfasst (Kundenorientierung: 12 Items, Wettbewerbsorientierung: 6 Items, interfunktionale Koordination: 6 Items, Gewinnorientierung: 5 Items). Auch Deng/Dart (1994) fundieren ihre Arbeit nicht theoretisch. Zur Validitäts- und Reliabilitätsbeurteilung werden ausschließlich Verfahren der ersten Generation eingesetzt.

Die Arbeiten der *zweiten Kategorie* basieren auf der von Kohli/Jaworski (1990) entwickelten Konzeptualisierung (vgl. Abschnitt 2.2.1). Im Rahmen dieser Kategorie ist insbesondere die Arbeit von Kohli/Jaworski/Kumar (1993) hervorzuheben. In einem zweistufigen Prozess führen die Autoren eine systematische Skalengvalidierung durch und entwickeln auf diese Weise ein geeignetes Messinstrument für das Konstrukt Marktorientierung mit seinen kunden- und wettbewerbsbezogenen Aspekten: die so genannte MARKOR-Skala (MARKet ORientation). Die ursprünglich 32 Indikatoren umfassende Skala wird auf Basis eines ersten Datensatzes (single informant) und mit Hilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf 20 Items reduziert. Diese Items verteilen sich auf drei theoretisch unterstellte Dimensionen der Marktorientierung, die sich auch in der Definition der Marktorientierung von Kohli/Jaworski (1990) wiederfinden (vgl. Abschnitt 2.2.1): Gewinnung von Marktinformationen (6 Items), Weitergabe von Marktinformationen (5 Items) und Reagibilität auf diese (9 Items). Zur Überprüfung der theoretisch unterstellten Faktorenstruktur wurde ein zweiter Datensatz (multi informant) herangezogen und die 20 Indikatoren (MARKOR-Skala) eingesetzt. Die entwickelte Messskala wird durch die Überprüfung der Konstruktvalidität allerdings nur teilweise bestätigt (Kohli/Jaworski/Kumar 1993, S. 473). Als Faktorenstruktur resultieren neben einem generellen Faktor Marktorientierung die folgenden beiden Faktoren: Gewinnung von Marktinformationen und Verbreitung von Marktinformationen und Reagibilität auf diese Informationen. Die Validität und Reliabilität überprüfen die Autoren mit Hilfe der Kausalanalyse. Damit gehört der Messansatz von Kohli/Jaworski/Kumar (1993) zu den wenigen Ansätzen, die zur Operationalisierung leistungsfähige Verfahren der zweiten Generation einsetzen (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Schlüter (1997) unterzieht den Messansatz von Kohli/Jaworski/Kumar (1993) einer empirischen Überprüfung und stößt dabei ebenfalls auf Diskriminanzprobleme zwischen den drei Dimensionen der Marktorientierung, die 1990 von Kohli/Jaworski entwickelt wurden. Allerdings weist auch die von Schlüter (1997) entwickelte Struktur mit vier Marktorientierungsdimensionen Diskriminanzprobleme auf und kann daher nicht als Verbesserung des Ansatzes von Kohli/Jaworski/Kumar (1993) gewertet werden.

Auch Jaworski/Kohli (1993) entwickeln ein Messinstrument zur Erfassung von Marktorientierung. Dieses basiert ebenso wie die Arbeit von Kohli/Jaworski/Kumar (1993) auf ihrer 1990 veröffentlichten Definition der Marktorientierung. Obwohl ebenfalls im Jahr 1993 veröffentlicht und teilweise auf demselben Datensatz beruhend, unterscheidet sich das Messinstrument von Jaworski/Kohli (1993) erheblich vom Messinstrument von Kohli/Jaworski/Kumar (1993). Jaworski/Kohli (1993) ziehen ins-

gesamt 32 Indikatoren zur Messung heran, die insgesamt vier Dimensionen der Marktorientierung abbilden: intelligence generation, intelligence dissemination, response design und response implementation. Die ursprüngliche Dimension der Reagibilität auf Marktinformationen wird hiermit weiter unterteilt in die Dimensionen der Planung (response design) und der Umsetzung (response implementation) marktbezogener Maßnahmen. Kritisch anzumerken ist, dass keine Aussagen zum Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten in Bezug auf das übergeordnete Konstrukt Marktorientierung gemacht werden. Außerdem wurde nicht überprüft, ob sich die verschiedenen Dimensionen ausreichend voneinander abgrenzen (Diskriminanzvalidität, vgl. Abschnitt 3.2). Zur Beurteilung der Güte des Messansatzes wurden lediglich Verfahren der ersten Generation herangezogen (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Matsuno/Mentzer (2000) setzen an der Kritik in Bezug auf die Diskriminanzprobleme des Messansatzes von Jaworski/Kohli (1993) an und erweitern die vorhandene Messskala. Zusätzlich zu den kunden- und wettbewerbsbezogenen Aspekten ziehen sie weitere Stakeholder wie beispielsweise Lieferanten sowie Marktfaktoren ein. Im Vergleich zur MARKOR-Skala wird dadurch eine Verbesserung der Anpassungsgüte erreicht (Matsuno/Mentzer 2000, S. 5).

Die *dritte Kategorie* beinhaltet Arbeiten, die einen Vergleich zwischen den verschiedenen Messansätzen der Marktorientierung, insbesondere der Ansätze von Narver/Slater (MKTOR-Skala, 1990) und Kohli/Jaworski (MARKOR-Skala, 1990) ziehen. Farrell/Oczkowski (1997) und Oczkowski/Farrell (1998) zeigen in ihren Arbeiten, dass beide Messskalen Validitätsprobleme aufweisen. Mit einer reduzierten Anzahl an Items kann jedoch eine akzeptable Modellgüte für beide Messansätze erreicht werden. Auch Deshpandé/Farley (1998) vergleichen die beiden Skalen empirisch und integrieren noch eine von Deshpandé/Farley/Webster (1993) entwickelte Skala zur Kundenorientierung in den Vergleich. Dieser führt letztendlich zu einer Synthese der drei Skalen in eine eindimensionale Skala, in der allerdings kaum noch wettbewerbsbezogene Indikatoren berücksichtigt werden (Deshpandé/Farley 1998).

Auch Matsuno/Mentzer/Rentz (2005) vergleichen die verschiedenen Ansätze zur Operationalisierung von Marktorientierung. Neben den beiden Ansätzen von Narver/Slater (MKTOR-Skala, 1990) und Kohli/Jaworski (MARKOR-Skala, 1990) ziehen sie die eigens erweiterte Messskala (Matsuno/Mentzer 2000) in den Vergleich mit ein. Das Fazit der Autoren ist, dass der Ansatz von Kohli/Jaworski (1990), Marktorientierung als informationsbezogene Verhaltensweisen zu verstehen, dem Ansatz von Narver/Slater (1990) aus theoretischer Sicht überlegen ist. Die Autoren, die auch den An-

satz von Kohli/Jaworski (1990) vertreten, sind der Auffassung, dass dieser verhaltensbezogene Ansatz in Definition, Konzeptualisierung und Operationalisierung konsistent aufgebaut und theoretisch fundiert ist. Im Gegensatz dazu bezeichnen sie den Ansatz von Narver/Slater (1990) als inkonsistent, da Marktorientierung als Kultur definiert wird, in der Operationalisierung aber komplett verhaltensbezogen gemessen wird (vgl. Matsuno/Mentzer/Rentz 2005, S. 6). Im Rahmen der methodischen Überprüfung mit Hilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse zeigt sich, dass keiner der drei Messansätze durchgängig valide und reliable Ergebnisse erzielt. Der Ansatz von Narver/Slater (1990) liefert bessere Werte in Bezug auf die durchschnittlich erklärte Varianz sowie im Rahmen der Beurteilung der Anpassungsgüte (vgl. Matsuno/Mentzer/Rentz 2005, S. 6f.). Für die Ansätze von Kohli/Jaworski (1990) und Matsuno/Mentzer (2000) spricht hingegen die Beurteilung der Reliabilität der Konstrukte anhand des Cronbachschen Alphas (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Die Arbeiten der *vierten Kategorie* charakterisieren sich dadurch, dass sie einen eigenständigen Messansatz des Konstrukts Marktorientierung entwickeln. An dieser Stelle sollen die Arbeiten von Ruekert (1992), Fritz (1992, 1995, 1996), Avlonitis/Gounaris (1997), Becker (1999), Pflesser (1999) und Grozdanovic (2007) näher betrachtet werden.

Ruekert (1992) nimmt in seiner Betrachtung von Marktorientierung eine strategische Perspektive ein. Diese ist auch in seiner Definition (siehe Anhang I) enthalten und bildet die Basis der Konzeptualisierung von Marktorientierung in drei Dimensionen. Dabei lehnt er sich klar an die Konzeptualisierung von Kohli/Jaworski (1990) an. In der Operationalisierung sind jedoch deutliche Unterschiede zu finden, da er die strategische Perspektive integriert. Insgesamt misst Ruekert (1992) Marktorientierung anhand von 23 Items.

Fritz (1995) versteht Marktorientierung als eine Komponente der Unternehmensführung, die auf einer Stufe neben fünf anderen Komponenten wie Produktionsorientierung und Kostenorientierung steht. Operationalisiert wird das Konstrukt Marktorientierung anhand von drei Items, die sich mit den Grundhaltungen (kunden-, wettbewerbs-, verkaufs- und absatzmarktorientierte Grundhaltungen) sowie Zielen und Strategien des Unternehmens beschäftigen (Fritz 1995, S. 150ff.).

Avlonitis/Gounaris (1997) beziehen sich auf die Operationalisierung von Kohli/Jaworski (1990) und erweitern die Messung um eine weitere Komponente. Sie untersuchen das Ausmaß der marktorientierten Einstellung bzw. Kultur eines Unternehmens anhand von 15 Items. Avlonitis/Gounaris (1997) vertreten das Grundverständnis, dass Marktorientierung sowohl kulturelle als auch verhaltensbezogene Aspekte beinhalten muss.

Für Becker (1999) ist Marktorientierung ein Teil der unternehmerischen Managementsysteme. Innerhalb des eigenständig entwickelten Messinstruments für die unternehmerischen Managementsysteme erfolgt die Messung der Marktorientierung anhand des Grades zu dem die einzelnen Führungsteilsysteme marktorientiert sind und somit an Kunden und Wettbewerbern ausgerichtet sind (vgl. Becker 1999, Becker/Homburg 1999). Insgesamt identifiziert Becker (1999) fünf Führungsdimensionen, deren marktorientierte Ausprägung er anhand von jeweils sieben bis 15 Items misst.

Pflesser (1999) betrachtet Marktorientierung aus kultureller Perspektive und entwickelt auf Basis eines profunden theoretischen Ansatzes eine Konzeptualisierung und Operationalisierung. Diese beinhalten neben den von Kohli/Jaworski (1990) entwickelten und in der Literatur etablierten marktorientierten Verhaltensweisen auch die kunden- und wettbewerbsbezogenen Werte, Normen und Artefakte, die in der Organisation geteilt werden und in Wirkungsbeziehung zueinander stehen (vgl. Pflesser 1999, Homburg/Pflesser 2000). Vor Pflesser (1999) haben Narver/Slater (1990) schon in der frühen Phase der Forschung zur Marktorientierung die kulturelle Betrachtungsperspektive eingenommen. Ihre Definition von Marktorientierung ist eindeutig kulturell geprägt, im Gegensatz dazu beschränkt sich die Operationalisierung jedoch auf marktorientierte Verhaltensweisen und lässt Werte, Normen und Artefakte außer Berücksichtigung. Pflesser (1999) stellt mit seinem eigens entwickelten Messinstrument den ersten Messansatz zur Verfügung, der Marktorientierung als kulturelles Phänomen erfassen kann. Die vier identifizierten Dimensionen von Marktorientierung werden anhand von jeweils 12 bis 25 Items gemessen.

Grozdanovic (2007) erstellt in seiner Arbeit einen Messansatz insbesondere für die Wettbewerbsorientierung, die als Teilkomponente der Marktorientierung gilt. Diesen Ansatz überträgt er dann auch auf die Kundenorientierung, um beide Teilorientierungen miteinander zu vergleichen. Grozdanovic (2007) konzeptualisiert und operationalisiert Wettbewerbsorientierung anhand von vier Dimensionen. Als erste Komponente sieht er die kognitive Komponente, mit der er das Ausmaß und die Systematik der Verankerung wettbewerbsbezogener Informationen im Unternehmen definiert

(Grozdanovic 2007, S. 99). Hinter der kognitiven Komponente verbergen sich vier Faktoren: der Grad der wettbewerbsbezogenen Informationssammlung, Informationsweitergabe, Informationsanalyse und Informationsspeicherung. Insbesondere die ersten beiden Dimensionen lehnen sich an die Operationalisierung von Kohli/Jaworski (1990) an. Die affektive Komponente beschreibt den Grad, zu dem Wettbewerber in den Werten, Überzeugungen und Normen der Organisation und ihrer Mitglieder verankert sind (Grozdanovic 2007, S. 102). Diese Definition erfolgt in Anlehnung an Deshpandé/Webster (1989). Die dritte Komponente des Messansatzes von Grozdanovic (2007) ist die konative Komponente, die das Ausmaß der Absicht definiert, ein bestimmtes wettbewerbsbezogenes Verhalten auszuüben, welches sich in den Zielen, Strategien und Plänen eines Unternehmens äußert (Grozdanovic 2007, S. 103). Die vierte und letzte Komponente von Grozdanovics Operationalisierung der Wettbewerbsorientierung ist die aktivitätsbezogene Komponente. Sie befasst sich mit dem Ausmaß, zu dem die Ausgestaltung der auf den Markt gerichteten Aktivitäten durch den Wettbewerb beeinflusst wird. Die aktivitätsbezogene Komponente beinhaltet die Intensität des Einsatzes des Marketing-Mix sowie die Geschwindigkeit, die Konsistenz und die wirtschaftliche Angemessenheit wettbewerbsbezogener Aktivitäten (Grozdanovic 2007, S. 104ff.). Zur Messung der einzelnen Komponenten wurden bis zu 16 Items herangezogen. Hervorzuheben ist, dass Grozdanovic (2007) zum ersten Mal eine systematische Untersuchung von Wettbewerbsorientierung im Unternehmen vornimmt. Die Zusammenführung von Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung in einem Modell zeigt interessante Erkenntnisse über die Beeinflussung der unterschiedlichen Teilorientierungen der Marktorientierung insbesondere durch die kognitive und affektive Komponente (Homburg/Grozdanovic/Klarmann 2007).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Messung von Marktorientierung mit wenigen Ausnahmen von Arbeiten der vierten Kategorie in fast allen Fällen verhaltensbezogen erfolgt. Die verwendeten Items beziehen sich auf die Verhaltensweisen in einem Unternehmen während kulturelle Aspekte bei der Operationalisierung kaum Berücksichtigung finden (mit Ausnahme von Pflesser (1999)). Außerdem ist auffällig, dass eine Vielzahl der Arbeiten nicht theoretisch fundiert ist. Die Arbeiten von Webster (1990, 1993, 1995) und Schlüter (1997) basieren auf rudimentären theoretischen Fundierungen. Positive Ausnahmen sind die deutschsprachigen Arbeiten von Fritz (1992, 1995, 1996), Becker (1999), Pflesser (1999) sowie Grozdanovic (2007), die alle gut theoretisch fundiert sind und leistungsstarke Methoden der zweiten Generation zur Konstruktvalidierung heranziehen. Zur Skalensvalidierung wurden nur in wenigen Fällen die Verfahren der zweiten Generation herangezogen (vgl. Abschnitt 3.2.2). Die

konfirmatorische Faktorenanalyse wurde fast ausschließlich in Arbeiten, die auf der Konzeptualisierung von Kohli/Jaworski (1990) beruhen, angewandt. So haben Kohli/Jaworski/Kumar (1993), Farrell/Oczkowski (1997), Oczkowski/Farrell (1998), Pflesser (1999), Matsuno/Mentzer (2000) sowie Grozdanovic (2007) zur Validierung der Operationalisierungsansätze auf die konfirmatorische Faktorenanalyse zurückgegriffen. Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass die Konzeptualisierung und die darauf aufbauende Operationalisierung von Kohli/Jaworski/Kumar (1993) am besten empirisch validiert wurden.

### **2.2.3 Empirische Arbeiten zu Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung**

Im folgenden Abschnitt wird nun ein Überblick über die Studien gegeben, die sich mit den Einflussfaktoren bzw. den Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung befassen. Der nachfolgende Text soll hierbei als Ergänzung zu den in Anhang III gemachten Angaben dienen und erfüllt nicht den Anspruch einer umfassenden Darstellung. Aufgrund der Fülle der vorhandenen Literatur geht es vielmehr darum, ausgewählte Arbeiten vorzustellen.

Zunächst sollen die *Einflussfaktoren bzw. Determinanten der Marktorientierung* betrachtet werden. Es lässt sich feststellen, dass in der Marktorientierungsliteratur kaum empirische Arbeiten existieren, die sich ausschließlich mit den Einflussfaktoren befassen. Vielmehr wird eine gleichzeitige Betrachtung der Determinanten und Konsequenzen vorgenommen. Insgesamt wird eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren untersucht, die jedoch nur wenige signifikante Effekte ergeben. Kategorisieren lassen sich die Determinanten der Marktorientierung in

- unternehmensinterne Einflussfaktoren und
- unternehmensexterne Einflussfaktoren.

In Bezug auf die unternehmensexternen Einflussfaktoren der Marktorientierung erwähnen Narver/Slater (1991) mögliche Determinanten, die sie allerdings nicht empirisch untersuchen. In Bezug auf die unternehmensinternen Einflussfaktoren beobachten Narver/Slater (1991) einen signifikant positiven Einfluss des marktbezogenen Ansatzes des kontinuierlichen Lernens („market back approach“) auf den Grad der Marktorientierung. Daraus wird gefolgert, dass organisationales Lernen ein wesentlicher Einfluss der Marktorientierung ist.



Auch Sinkula/Baker/Noordewier (1997) beschäftigen sich mit organisationalem Lernen im Unternehmen und finden mittels Kausalanalyse heraus, dass Lernorientierung einen positiven Effekt auf die Marktorientierung eines Unternehmens ausübt. Marktorientierung umfasst im Rahmen dieser Untersuchung die Komponenten Gewinnung und Verbreitung von Marktinformationen.

Kohli/Jaworski (1990) stellen in einer konzeptionellen Studie mögliche Einflussfaktoren der Marktorientierung vor, die sie dann drei Jahre später empirisch überprüfen. Jaworski/Kohli (1993) liefern damit eine der umfassendsten Untersuchungen von unternehmensinternen Einflussfaktoren der Marktorientierung. Sie betrachten Top-Management-Faktoren wie die Betonung der Marktorientierung („emphasis“) durch das Top-Management und die Risikoaversität des Top-Managements. Außerdem werden die abteilungsübergreifenden Dynamiken (Verbundenheit und Konflikte) als Einflussfaktor der Marktorientierung untersucht. Als dritten und letzten Einflussfaktor analysieren Jaworski/Kohli (1993) organisationale Systeme. In diesem Rahmen betrachten sie den Grad der Formalisierung und Zentralisierung sowie die Berücksichtigung marktbezogener Ziele im Vergütungssystem des Unternehmens. Auf Basis von zwei Stichproben identifizieren Jaworski/Kohli (1993) schließlich die Abstimmung zwischen Geschäftsbereichen, die Unterstützung des Top-Managements sowie organisationsweite Anreizsysteme als positive, signifikante Einflussfaktoren der Marktorientierung. Diese Ergebnisse werden gestärkt durch die Untersuchungen von Selnes/Jaworski/Kohli (1996, 1997), die den Bezugsrahmen von Jaworski/Kohli (1993) in Skandinavien und den USA untersuchen. In dieser Studie konnte die Nationalität als weitere wesentliche Determinante der Marktorientierung identifiziert und die Robustheit der Messskala unter Beweis gestellt werden. Auch Pulendran/Speed/Widing (2000) kommen zu vergleichbaren Ergebnissen.

Den Effekt der Unternehmensgröße auf den Grad der Marktorientierung untersucht Liu (1995) empirisch, mit dem Ergebnis, dass die Marktorientierung in großen und sehr großen Unternehmen signifikant höher ist im Vergleich mit mittelgroßen Unternehmen. Pelham/Wilson (1996) untersuchen sowohl unternehmensinterne (z.B. Organisationsstruktur) als auch unternehmensexterne (z.B. Marktdynamik) Einflussfaktoren der Marktorientierung. Hierzu greifen sie auf eine geringe Stichprobe von 68 kleinen Unternehmen zurück. Empirisch können nicht alle unterstellten Effekte belegt werden. Der positive Einfluss des Formalisierungsgrades und des Koordinationsausmaßes als interne Faktoren kann teilweise bestätigt werden (nur für eins der zwei betrachteten Jahre). Die Wettbewerbsintensität als externer Einflussfaktor kann ebenfalls nur teilweise nachgewiesen werden. Interne und externe Determinanten der Marktori-

entierung werden auch von Van Egeren/O'Connor (1998) untersucht. In ihrer Arbeit können die Autoren positive Effekte von Marktpotenzial und Marktdynamik auf die Marktorientierung belegen sowie einen schwach positiven Effekt gruppenbezogener Faktoren (z.B. Teamkohäsion) auf die Marktorientierung.

Pflessner (1999) analysiert die externen Determinanten Wettbewerbsintensität, Marktwachstum, technologische Dynamik sowie Marktdynamik in seiner Arbeit. Er kommt zu dem Ergebnis, dass Wettbewerbsintensität, Marktwachstum und technologische Dynamik einen positiven Einfluss auf die Marktorientierung ausüben, während Marktdynamik einen negativen Effekt auf die Marktorientierung hat.

Auch Becker (1999) kommt zu dem Ergebnis, dass die externen Einflussvariablen Wettbewerbsintensität und Technologiedynamik einen positiven Einfluss auf die Marktorientierung der Unternehmensführung haben. Zudem zeigt er einen positiven Effekt der kundenbezogenen Dynamiken auf.

Weitere interne Einflussfaktoren untersucht Harris (2000). Anhand von Fallstudien und darauf aufbauenden schriftlichen Befragungen kommt er zu dem Ergebnis, dass die Zentralisierung, serviceorientierte Strategie und das Kommunikationssystem wesentliche strukturelle, strategische und systembezogene Einflussfaktoren der Marktorientierung darstellen.

Im Fokus der Untersuchungen von Matsuno/Mentzer/Özsomer (2002) steht die Beziehung zwischen der Organisationsstruktur, unternehmerischer Orientierung und der Marktorientierung. Ergebnis der Studie ist, dass die unternehmerische Orientierung einen positiven Einfluss auf die Marktorientierung ausübt, während der Grad der abteilungsbezogenen Spezialisierung einen negativen Effekt hat.

Krohmer (1999) und Homburg/Krohmer/Workman (2004) beschäftigen sich ausschließlich mit den Auswirkungen strategiebezogener Faktoren auf die Marktorientierung. Zu Grunde liegen der Untersuchung 514 Datensätze aus drei verschiedenen Industrien aus den USA und Deutschland. Es wird ein positiver Einfluss auf die Marktorientierung festgestellt. Diese wiederum hat einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg.

Zhou et al. (2005) untersuchen verschiedene interne Einflussfaktoren der Marktorientierung anhand einer großvolumigen Stichprobe der chinesischen Industrie. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass die Einstellung des Top-Managements gegenüber Veränderungen die Marktorientierung positiv beeinflusst. Des Weiteren stellen Zhou et al. (2005) fest, dass eine organisationale Gruppenkultur förderlich für die Entwicklung von Marktorientierung im Unternehmen ist.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über ausgewählte Arbeiten, die sich mit den Determinanten der Marktorientierung beschäftigen.

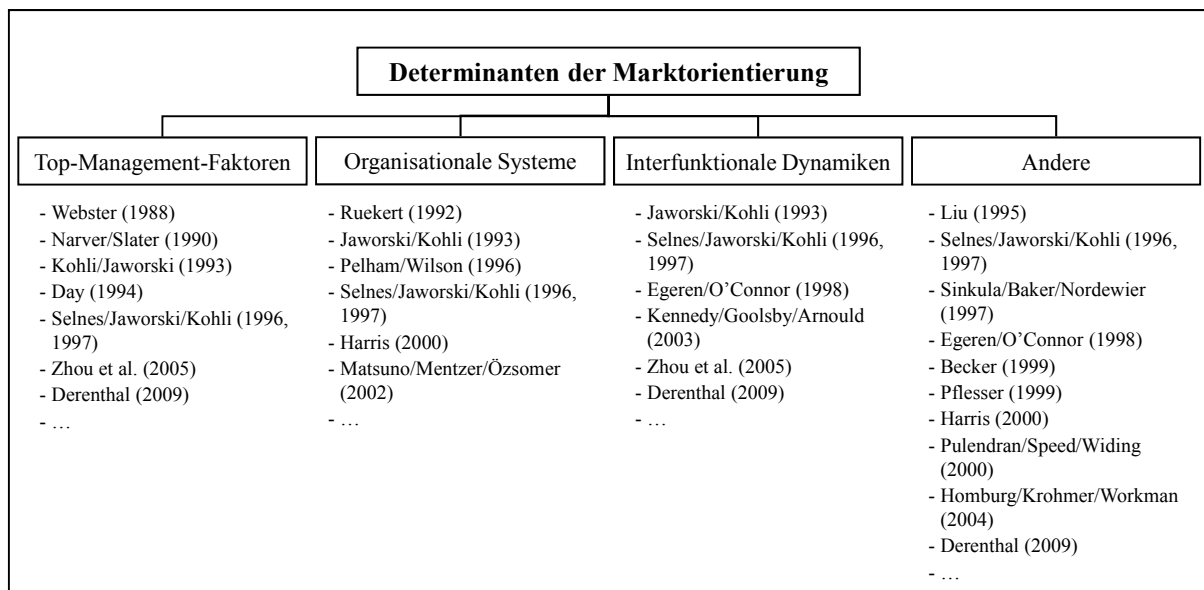


Abbildung 2: Ausgewählte Arbeiten zu den verschiedenen Determinanten der Marktorientierung

In Bezug auf die *Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung* hält die Literatur eine Fülle von Studien bereit. Seit dem Erscheinen der Arbeiten von Narver/Slater (1990) und Kohli/Jaworski (1990) wurden die Konsequenzen der Marktorientierung intensiv erforscht. Neben einer Reihe von unterschiedlichen Konsequenzen (z.B. mitarbeiter-, kunden-, organisations- oder innovationsbezogene Auswirkungen, vgl. Abbildung 3) dominieren zweifellos die Arbeiten, die den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg fokussieren. Unabhängig von den Operationalisierungsansätzen kann mit wenigen Ausnahmen ein positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg konstatiert werden (bzgl. der Ausnahmen vgl. Diamantopolous/Hart 1993, Au/Tse 1995). Dieses Ergebnis wird gleich von drei getrennt voneinander durchgeführten Metaanalysen bestätigt. Das Ergebnis der Metaanalyse von Rodriguez Cano/Carrillat/Jaramillo (2004, S. 179) wird in folgendem Zitat zusammengefasst: „[...] the relationship between market orientation and business performance is positive and consistent worldwide.“ Die Metaanalyse enthält Studien aus 23 Ländern aller fünf Kontinente und belegt so eindrucksvoll den positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Erfolgsvariablen. Ebenso unterstreicht die im Journal of Marketing veröffentlichte Metaanalyse von Kirca/Jayachandran/Bearden (2005) die Auswirkungen von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg. Die Autoren dieser Metaanalyse kommen zu der Schlussfolgerung, dass „[...] overall, the results demonstrate that market orientation has a positive

impact on firm performance“ Kirca/Jayachandran/Bearden (2005, S. 37). Auch die von Ellis (2006, S. 1089) durchgeführte Metaanalyse kommt zu derselben Schlussfolgerung „a meta-analysis of 56 studies [...] conducted in 28 countries reveals that market orientation is a generic determinant of firm performance.“ Die herangezogenen Erfolgsgrößen lassen sich unterteilen in marktbezogene Erfolgsgrößen (z.B. Wachstum des Marktanteils, Neuprodukterfolg bzw. Innovationserfolg) und wirtschaftliche Erfolgsgrößen (z.B. ROA, ROI, ROCE).

Konsequenzen der Marktorientierung			
auf den Unternehmenserfolg	auf Innovationen	auf die Kunden	auf die Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaworski/Kohli (1993, 1996)</li> <li>- Slater/Narver (1994b)</li> <li>- Day (1994)</li> <li>- Fritz (1996)</li> <li>- Baker/Sinkula (1999a)</li> <li>- Pelham (2000)</li> <li>- Pleshko/Heiens (2000)</li> <li>- Hult/Ketchen (2001)</li> <li>- Homburg/Pflesser (2000)</li> <li>- Noble/Sinha/Kumar (2002)</li> <li>- Langerak (2003)</li> <li>- Tse et al. (2003)</li> <li>- Kirca/Jayachandran/Bearden (2005)</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuahene-Gima (1996a)</li> <li>- Gatignon/Xuereb (1997)</li> <li>- Han/Kim/Srivastava (1998)</li> <li>- Lukas/Ferrell (2000)</li> <li>- Atuahene-Gima/Ko (2001)</li> <li>- Hult/Ketchen (2001)</li> <li>- Agarwal/Erramilli/Dev (2003)</li> <li>- Im/Workman (2004)</li> <li>- Langerak/Hultink/Robben (2007)</li> <li>- Grinstein (2008)</li> <li>- Ordanini/Parasuraman (2009)</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slater/Narver (1994a)</li> <li>- Jaworski/Kohli (1993, 1996)</li> <li>- Brady/Cronin (2001)</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohli/Jaworski (1990)</li> <li>- Siguaw/Brown/Widing (1994)</li> <li>- Zhou et al. (2005)</li> <li>- ...</li> </ul>

Abbildung 3: Ausgewählte Arbeiten zu den verschiedenen Konsequenzen der Marktorientierung

Eine umfassende Vorstellung aller Studien, die sich mit den Auswirkungen der Marktorientierung beschäftigen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Abbildung 3 gibt einen Überblick über Studien, die sich mit den verschiedenen Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung beschäftigen. Nachfolgend sollen beispielhaft einige Arbeiten vorgestellt werden, die den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg untersuchen. Darüber hinaus werden Studien aufgezeigt, die sich gezielt mit den Auswirkungen der Marktorientierung auf den Innovationserfolg beschäftigen. Diese beiden Beziehungen sind für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung und stehen somit im Fokus der folgenden Ausführungen, die als Ergänzung zu der ausführlichen Synopse in Anhang III zu verstehen sind.

In Bezug auf die Effekte der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg ermitteln Narver/Slater (1990) bereits sehr früh einen positiven Einfluss der Marktorientierung auf die Rentabilität, die die Autoren anhand des relativen Return on Assets (ROA) messen. Die Ergebnisse werden unter Berücksichtigung verschiedener markt- und un-

ternehmensspezifischer Kontrollvariablen ermittelt. Slater/Narver (1996) weiten ihre Ergebnisse noch aus, indem sie einen positiven Einfluss der Marktorientierung auf das Umsatzwachstum von Unternehmen belegen. Auch Pelham/Wilson (1995, 1996) zeigen in ihren Studien den positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Rentabilität auf. Allerdings muss an dieser Stelle auf die geringe Fallzahl der Stichprobe sowie die Fokussierung auf kleine Unternehmen hingewiesen werden.

Diamantopolous/Hart (1993) untersuchen ebenfalls die Effekte der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg. Als eine der wenigen Ausnahmen können sie keinen zu verallgemeinernden positiven Effekt feststellen. Allerdings konstatieren sie einen positiven Einfluss der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg bei hoher Wettbewerbsintensität.

Jaworski/Kohli (1993) belegen mit ihrer Untersuchung wiederum den positiven Effekt der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg. Außerdem ermitteln sie positive Auswirkungen der Marktorientierung auf mitarbeiterbezogene Variablen wie organisationales Commitment und Esprit de Corps. Vergleichbare Ergebnisse hinsichtlich der Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg erzielen auch Selnes/Jaworski/Kohli (1996, 1997).

Deshpandé/Farley/Webster (1993) untersuchen am Beispiel japanischer Firmen die Auswirkungen von Unternehmenskultur, Kundenorientierung (Kundenorientierung wird von den Autoren als Synonym für Marktorientierung verstanden) und Innovativität (first-to-market, cutting-edge technological innovation) auf Unternehmenserfolg (Marktanteil, Rentabilität, Wachstumsrate und Firmengröße). Später wird die durchgeführte Untersuchung auf vier weitere Länder ausgeweitet (vgl. Deshpandé/Farley/Webster 1997). Unternehmenskultur und Innovativität haben einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. Die Auswirkungen von Kundenorientierung werden zum einen aus Sicht der Kunden und zum anderen aus Sicht des Unternehmens analysiert. Allerdings hat nur die kundenbezogene Sichtweise der Kundenorientierung einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg.

Narver/Jacobson/Slater (1993) untersuchen die Effekte der Marktorientierung auf die Erfolgsgrößen des relativen ROI und des relativen Marktwachstums. Auf Basis zweier nacheinander erhobenen Stichproben und anhand regressionsanalytischer Ansätze können sie positive Effekte der Marktorientierung auf die Erfolgsgrößen nachweisen, wobei jedoch nur der Effekt auf das relative Umsatzwachstum signifikant ist.

Slater/Narver (1994b) betrachten zudem die moderierenden Effekte (u.a. Wettbewerbskonzentration und Marktwachstum), die die positive Beziehung zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg beeinflussen. In ihrer empirischen Untersuchung, die auf derselben Datengrundlage wie die Arbeit von Narver/Slater (1990) beruht, können sie allerdings nur schwache moderierende Effekte identifizieren. Auf Basis dieser Erkenntnisse schlussfolgern die Autoren, dass marktorientierte Unternehmen relativ unabhängig von situativen Faktoren erfolgreich sind.

Greenley (1995) fokussiert seine Arbeit auf die einzelnen Komponenten der Marktorientierung und untersucht dabei deren Ausprägung im Vergleich zum Gesamtniveau der Marktorientierung. Als Datengrundlage dienen 280 britische Firmen aus verschiedenen Industrien. Der Autor weist nach, dass das Gesamtniveau der Marktorientierung zwischen Unternehmen gleich ausgeprägt sein kann, während sich die Ausprägungen der einzelnen Komponenten deutlich unterscheiden. Auf Basis dieser Erkenntnis teilt er die marktorientierten Unternehmen in fünf Cluster und untersucht diese auf Erfolgsauswirkungen (ROI, Umsatzwachstum). Im Gegensatz zu Narver/Slater (1990) und Slater/Narver (1994b) kann Greenley (1995) in Bezug auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und objektivem Unternehmenserfolg keine signifikanten Effekte und keinen Unterschied zwischen den Marktorientierungsformen nachweisen. Ebenso stellt er keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den verschiedenen Marktorientierungsformen und unterschiedlichen Marktumfeldern fest. Kumar/Subramanian/Yauger (1997) entwickeln auf Basis des Messansatzes von Narver/Slater (1990) ebenfalls eine Typologie marktorientierter Unternehmen und identifizieren vier verschiedene Unternehmenstypen.

Auch Baker/Sinkula (1999a) untersuchen die Auswirkungen von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg (Veränderung des relativen Marktanteils, Neuprodukterfolg, Gesamterfolg). Neben der Marktorientierung fokussieren sich die Autoren auf den moderierenden Einfluss der Lernorientierung auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg sowie den direkten Effekt. Sie finden heraus, dass alle Erfolgskomponenten durch beide strategischen Orientierungen direkt positiv beeinflusst werden. In Bezug auf die Interaktion zwischen Marktorientierung und Lernorientierung stellen die Autoren fest, dass die positive Beziehung zwischen Marktorientierung und relativem Marktanteil bei zunehmender Lernorientierung stärker wird. Hinsichtlich der Auswirkungen auf den Neuprodukterfolg schwächt eine hohe Lernorientierung den Effekt der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg jedoch ab. Den Gesamterfolg betreffend kann kein signifikanter Effekt des Interaktionsterms nachgewiesen werden.

Fritz (1996) vergleicht in seiner Studie neben Marktorientierung den Einfluss von vier weiteren Orientierungen auf den Unternehmenserfolg (Wettbewerbsfähigkeit, Kundenzufriedenheit, Erreichen der langfristigen Unternehmensziele, Unternehmensfortbestand). Er kommt zu dem Ergebnis, dass Marktorientierung eine wesentliche Rolle für den Unternehmenserfolg spielt, im erfolgreichen Unternehmensmanagement jedoch das Zusammenspiel mit Produktions-/Kostenorientierung und Mitarbeiterorientierung wesentlich ist.

Homburg/Pflesser (2000) entwickeln ein kulturelles Modell der Marktorientierung, das die kausale Wirkungskette von marktorientierten Werten, Normen, Artefakten und Verhaltensweisen auf Markterfolg und finanziellen Unternehmenserfolg (Umsatzrendite) untersucht. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass eine marktorientierte Unternehmenskultur via Markterfolg einen indirekten Einfluss auf finanziellen Unternehmenserfolg hat und dass diese Beziehung insbesondere in sehr dynamischen Märkten stark ausgeprägt ist.

In ihrer Untersuchung betrachten Pleshko/Heiens (2000) ausschließlich die zwei Komponenten Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung des dreidimensionalen Konstrukts der Marktorientierung von Narver/Slater (1990). Sie testen die Erfolgsauswirkungen (Marktanteil) und kommen zu dem Ergebnis, dass Wettbewerbsorientierung einen positiven Effekt, Kundenorientierung hingegen keinen Effekt ausübt. Aufgrund der Einseitigkeit der betrachteten Branche (Kreditgenossenschaften) und des eingesetzten Verfahrens (Regressionsanalyse) sind diese Ergebnisse nur eingeschränkt zu verallgemeinern.

Pelham (2000) untersucht die Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung und deren Komponenten anhand einer Stichprobe aus kleinen und mittleren Unternehmen der verarbeitenden Industrie. Als Komponenten betrachtet er die Wettbewerbsorientierung, die ‚customer understanding orientation‘, sowie die ‚customer satisfaction orientation‘. Mittels partieller und bivariater Korrelationsanalysen stellt der Autor insgesamt einen positiven Effekt der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg fest. In Bezug auf die einzelnen Komponenten der Marktorientierung findet er unterschiedliche Effekte. Ausschließlich die Komponente ‚customer satisfaction orientation‘ ist unabhängig von den einzelnen Verfahren und unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen stets erfolgswirksam. Kritisch anzumerken ist die Beschränkung auf kleine und mittlere Unternehmen sowie die wenig anspruchsvollen Analyseverfahren, die in dieser Studie zum Einsatz kommen.

Hult/Ketchen (2001) untersuchen die Auswirkungen der erstrangigen Faktoren Marktorientierung, Entrepreneurship, Innovativität und organisationales Lernen auf den zweitrangigen Faktor ‚positional advantage‘, der wiederum als Mediator auf den Unternehmenserfolg wirkt. Die Autoren gehen davon aus, dass die erstrangigen Faktoren gemeinsam zur Erzeugung einer einzigartigen Ressource beitragen und können deren positive Effekte empirisch nachweisen.

Noble/Sinha/Kumar (2002) befassen sich in ihrer Studie mit den einzelnen Komponenten der Marktorientierung (in Anlehnung an Narver/Slater 1990) und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Neben Marktorientierung betrachten sie alternative strategische Orientierungen wie Produktorientierung, Profitfokus, Langfristorientierung, ‚Private Label Brand Focus‘, ‚National Brand Focus‘ und Verkaufsorientierung. Außerdem beziehen sie die mediiierenden Effekte von organisationalem Lernen und Innovativität in ihre Untersuchung ein. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Firmen mit einem höheren Niveau an Wettbewerbsorientierung, ‚National Brand Focus‘ und Verkaufsorientierung einen höheren Unternehmenserfolg aufweisen.

Langerak (2003) betrachtet in seiner Arbeit die Auswirkungen der drei Komponenten der Marktorientierung auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (Kosten- und Differenzierungsvorteilen), die wiederum zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs beitragen sollen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass Kunden- und Wettbewerbsorientierung einen positiven Einfluss auf die Erlangung von Differenzierungsvorteilen haben, während interfunktionale Koordination die Erzielung von Kostenvorteilen fördert. Des Weiteren wird in der Studie der Einfluss verschiedener Moderatoren (Wettbewerbsintensität, Technologiedynamik und Marktdynamik) untersucht. Es kann allerdings kein Effekt auf die Beziehung zwischen den einzelnen Komponenten der Marktorientierung und der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen nachgewiesen werden.

Neben dem Unternehmenserfolg wurden auch die *Auswirkungen der Marktorientierung auf verschiedene innovationsbezogene Konsequenzen* untersucht. Grinstein (2008, S. 166) konstatiert in der Einleitung der ersten Metaanalyse zu diesem Thema: „While there is a rich body of research on market orientation’s effect on business performance, much little attention has been given to its effect on innovation consequences.“ Er kommt zu der Schlussfolgerung, dass „market orientation components positively affect innovation consequences [...]“. In seiner Metaanalyse betrachtet Grinstein (2008) auf Basis von 56 Studien den Effekt der Marktorientierung und deren Komponenten auf Innovationskonsequenzen (Neuprodukterfolg und ‚Innovativeness‘). Er kommt zu dem Ergebnis, dass Marktorientierung einen positiven



Einfluss auf Innovationen hat, der Effekt der Wettbewerbsorientierung jedoch auf einem Minimum an Kundenorientierung basiert. Die Studie zeigt außerdem, dass die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationskonsequenzen in Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität stärker und in Märkten mit hoher Technologiedynamik schwächer ausgeprägt ist. Des Weiteren geben die Untersuchungen von Grinstein (2008) zu erkennen, dass die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationskonsequenzen stärker ist in großen Firmen, Dienstleistungsunternehmen und Ländern, die sich durch hohe Werte in den Kategorien Individualismus und Machtdistanz auszeichnen.

Gatignon/Xuereb (1997) fokussieren in ihrer Arbeit die Erfolgsauswirkungen von drei verschiedenen strategischen Orientierungen auf den Neuprodukterfolg. Neben Kunden- und Wettbewerbsorientierung betrachten sie die Auswirkungen von Technologieorientierung. Sie gehen davon aus, dass innovative Firmen zugleich sehr stark an Forschung und Entwicklung orientiert sind und proaktiv neue Technologien akquirieren und einsetzen (Gatignon/Xuereb 1997, S. 78). Gemessen wird das Konstrukt über zwei Items.

Han/Kim/Srivastava (1998) untersuchen in ihrer Studie die mediierende Rolle von Innovationserfolg in der Beziehung zwischen Marktorientierung sowie den Komponenten der Marktorientierung (angelehnt an Narver/Slater 1990) und Unternehmenserfolg. Sie zeigen anhand der amerikanischen Bankenindustrie, dass Innovationserfolg als Mediator zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg fungiert. Insbesondere die Komponente Kundenorientierung hat einen positiven Effekt auf sowohl technische wie administrative Innovationen, welche wiederum den Unternehmenserfolg (Wachstum, Rentabilität, ROA) positiv beeinflussen. Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koordination haben hingegen keinen Effekt auf den Innovationserfolg. Außerdem untersuchen die Autoren mit Hilfe von Regressionsanalysen die moderierenden Effekte von Markt- und Technologiedynamik auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg. Hierbei stellen sie fest, dass beide Moderatoren die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg positiv beeinflussen (insbesondere gilt dies für die Komponenten Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koordination).

Li/Calantone (1998) befassen sich in ihrer Studie mit den Auswirkungen der ‚market knowledge competence‘ auf den Neuprodukterfolg. Zwar beschäftigen sie sich nicht direkt mit dem Konstrukt Marktorientierung, jedoch ähnelt das von ihnen vorgestellte Modell inhaltlich den Konzeptualisierungsansätzen für Marktorientierung von Koh-

li/Jaworski (1990) und Narver/Slater (1990). ‚Market knowledge competence‘ umfasst ihrer Aussage nach kundenbezogene Informationsverarbeitungsprozesse, den Austausch zwischen Marketing und Forschung & Entwicklung und wettbewerbsbezogene Informationsverarbeitungsprozesse. Li/Calantone (1998) belegen empirisch, dass jede dieser Komponenten einen positiven Einfluss auf die Erzielung eines Neuproduktvorteils ausübt.

Die direkten und indirekten Effekte von Marktorientierung und Lernorientierung via Neuprodukterfolg auf Unternehmenserfolg (relativer Marktanteil, Umsatz und Rentabilität) betrachten Baker/Sinkula (1999b) in ihrer Studie. Unter Neuprodukterfolg subsumieren sie die Indikatoren ‚first-to-market‘, Produktdifferenzierungsgrad, Rate der Neuprodukteinführungen sowie Neuprodukterfolg im Vergleich zum Wettbewerb. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Marktorientierung und Lernorientierung einen positiven Effekt auf den Neuprodukterfolg haben, der darüber hinaus den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Die Autoren gehen davon aus, dass Marktorientierung keinen direkten Effekt auf den Unternehmenserfolg hat und können diese Annahme empirisch belegen. Lernorientierung hingegen beeinflusst den Unternehmenserfolg direkt positiv. Damit postulieren sie eine mögliche Überlegenheit der Lernorientierung gegenüber der Marktorientierung.

Lukas/Ferrell (2000) beschäftigen sich in ihrer Studie mit der Beziehung zwischen den einzelnen Dimensionen der Marktorientierung und dem Neuprodukterfolg. Sie stellen dabei fest, dass eine Orientierung an Kunden insbesondere die Einführung von Weltneuheiten fördert, während eine Ausrichtung an Wettbewerbern die Einführung von Nachahmerprodukten (Me-too-Produkten) fördert. Für die Messung des Konstrukts Produktinnovation legen sie die Anzahl an Neuprodukteinführungen zugrunde, die sie in die Kategorien Weltneuheit, Nachahmung und Produktlinienerweiterung gliedern. Dieser undifferenzierte Messansatz ist kritisch zu betrachten. Die Ergebnisse wurden auf Basis von 194 Fällen aus der verarbeitenden Industrie ermittelt.

Atuahene-Gima/Ko (2001) befassen sich mit den Auswirkungen von Marktorientierung und Entrepreneurshiporientierung auf den Innovationserfolg. Sie gehen davon aus, dass es Synergieeffekte zwischen beiden strategischen Orientierungen gibt und integrieren die zwei verschiedenen Orientierungen in eine Markt-/ Entrepreneurshiporientierung. Insgesamt gliedern sie in ihrer Arbeit 181 Unternehmen in vier unterschiedliche Kategorien: Markt-/Entrepreneurshiporientierung, Marktorientierung, Entrepreneurshiporientierung und konservative Firmen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich diese vier Gruppen in Bezug auf verschiedene Aspekte deutlich von einander

unterscheiden und Markt-/Entrepreneurshiporientierung die überlegene Orientierung u.a. in puncto Innovationserfolg und Produktqualität ist.

Agarwal/Erramilli/Dev (2003) fokussieren ihre Untersuchung auf Dienstleistungsunternehmen und befassen sich mit der Beziehung zwischen Marktorientierung (in Anlehnung an Narver /Slater 1990) und Unternehmenserfolg und der Rolle von Innovationen. Sie belegen anhand von Daten aus 201 internationalen Hotels, dass Marktorientierung einen positiven Einfluss auf subjektive Erfolgsmaße (Kundenzufriedenheit, Servicequalität, Mitarbeiterzufriedenheit) wie auch objektive Erfolgsmaße (Belegungsrate, Bruttobetriebsergebnis, Marktanteil) hat. Des Weiteren können die Autoren nachweisen, dass Marktorientierung die Erzeugung von Innovationen anregt, was wiederum den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.

Frambach/Prabhu/Verhallen (2003) gehen der Frage nach, inwieweit die Unternehmensstrategie über den Mediator Marktorientierung die Neuproduktaktivitäten (Anzahl an neuen Produkten, die derzeit entwickelt werden sowie Anzahl der Neuprodukteinführungen im Vorjahr) beeinflusst. Sie berücksichtigen sowohl indirekte als auch direkte Effekte und basieren ihre Erkenntnisse auf Daten von 175 niederländischen Unternehmen der verarbeitenden Industrie. Bezogen auf die Effekte der Marktorientierung kommen die Autoren der Studie zu dem Ergebnis, dass die Komponente Kundenorientierung die Neuproduktaktivitäten positiv beeinflusst. Wettbewerbsorientierung hingegen hat einen direkten negativen Einfluss auf die Neuproduktaktivitäten und über die Kundenorientierung einen indirekten positiven Effekt.

Hult/Hurley/Knight (2004) belegen die Wirkung von drei strategischen Orientierungen (Marktorientierung, Lernorientierung, Entrepreneurshiporientierung) auf das Konstrukt ‚Innovativeness‘, das wiederum als Mediator auf den Unternehmenserfolg wirkt. ‚Innovativeness‘ definieren die Autoren als „capacity to introduce of [!] some new process, product, or idea in the organization“ (Hult/Hurley/Knight 2004, S. 430).

Mit der Beziehung zwischen Marktorientierung und Neuprodukterfolg und darüber hinaus Unternehmenserfolg beschäftigen sich Langerak/Hultink/Robben (2004). Im Fokus stehen dabei die mediierenden Effekte von Produktvorteil und verschiedenen Aspekten der Produkteinführung (Markttest, Budget, Strategie und Taktik) auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg sowie Unternehmenserfolg. Die Autoren können nachweisen, dass Produktvorteil und Kenntnisse in Markteinführungstaktiken positiv mit Innovationserfolg zusammenhängen, der wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt. Des Weiteren belegen sie, dass der Effekt

der Marktorientierung auf Innovationserfolg und Unternehmenserfolg durch die Mediatoren kanalisiert wird und es keinen direkten Effekt gibt.

Den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg belegen auch Im/Workman (2004) anhand kausalanalytischer Betrachtungen. In ihrer Studie untersuchen sie insbesondere die Mediatoren Neuheitsgrad der Produkte und Marketingprogramme, deren positive Effekte auf den Innovationserfolg sie feststellen. Darüber hinaus weisen sie auch direkte Effekte der Marktorientierung auf den Neuprodukterfolg nach. Hinsichtlich der einzelnen Komponenten der Marktorientierung stellen sie fest, dass Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koordination sich positiv auf den Neuheitsgrad der Produkte und Marketingprogramme auswirken, während Kundenorientierung nur einen positiven Effekt auf den Neuheitsgrad der Marketingprogramme hat, sich jedoch negativ auf den Neuheitsgrad der Produkte auswirkt.

Narver/Slater/MacLachlan (2004) befassen sich in ihrer Studie mit den Auswirkungen proaktiver Marktorientierung und reaktiver Marktorientierung auf den Neuprodukterfolg. Auch das Konstrukt Innovationsorientierung (gemessen anhand von drei Items: Innovationsführerschaft, Führung in technologischen Innovationen, ‚first-to-market‘) wurde in das Modell integriert. Mit Hilfe einer hierarchischen Regressionsanalyse weisen die Autoren nach, dass nur proaktive Marktorientierung einen positiven Effekt auf den Neuprodukterfolg hat, reaktive Marktorientierung nicht. Innovationsorientierung an sich liefert auch einen erklärenden Beitrag zum Neuprodukterfolg. Sobald sie allerdings zusammen mit proaktiver Marktorientierung in das Modell integriert wird, weist nur noch letztere einen signifikanten Effekt auf den Innovationserfolg auf. Kritisch anzumerken ist an dieser Arbeit, dass aufgrund der zu kleinen Stichprobe keine weiter fortgeschrittenen quantitativen Analysemethoden (z.B. Strukturgleichungsmodelle) eingesetzt werden konnten.

Mit der Rolle der Marktorientierung, innovationsfördernde Fähigkeiten in einem Unternehmen freizusetzen, beschäftigt sich Atuahene-Gima (2005) in seiner Studie. Anhand einer Stichprobe von 227 Fällen aus chinesischen Unternehmen kommt er zu dem Ergebnis, dass marktorientierte Firmen ihre Ressourcen besser einsetzen, um innovationsfördernde Fähigkeiten im Unternehmen auszunutzen und zu entwickeln, als nicht marktorientierte Unternehmen. Marktorientierung trägt laut Autor folglich dazu bei, Innovationen zu entwickeln.

Langerak/Hultink/Robben (2007) untersuchen in ihrer Studie die mediiierenden Effekte von Neuproduktentwicklungsfähigkeiten und Neuprodukterfolg auf die Beziehung von Marktorientierung (in Anlehnung an Narver/Slater 1990) und Unternehmenserfolg

(Umsatzwachstum, Rentabilität, Marktanteil, ROI etc.). Anhand einer Stichprobe von 126 Unternehmen verschiedener Industrien in den Niederlanden belegen sie medierende Effekte von Vermarktungskennnissen („Proficiency in commercialization“) der Neuprodukte und dem Neuprodukterfolg. Die Ergebnisse erweisen sich auch unter Einwirkung der Moderatoren Technologiedynamik, Marktdynamik und Innovationsstrategie (Innovationsführerschaft vs. Nachahmer) als konsistent.

Ordanini/Parasuraman (2009) befassen sich in ihrer Studie nicht hauptsächlich mit dem Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Innovationskonsequenzen bzw. Unternehmenserfolg. Sie leisten dennoch einen Beitrag zur bestehenden Marktorientierungsliteratur, indem sie anhand von Daten aus der Dienstleistungsindustrie (Luxushotellerie) nachweisen, dass Marktorientierung direkt und in Interaktion mit Innovationsorientierung mit den Bestrebungen zusammenhängt, radikale Innovationen herzustellen. Der Effekt der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg (Umsatzwachstum und Belegrate) wird nur teilweise durch Innovationen mediert. In Bezug auf die Determinanten der Marktorientierung lässt sich zusammenfassend feststellen, dass sich ein Großteil der identifizierten Studien mit den unternehmensinternen Einflüssen der Marktorientierung beschäftigt, weniger mit den unternehmensexternen Determinanten. Insgesamt sind die nachgewiesenen Effekte oft nicht signifikant und inkonsistent in ihrem Ergebnis. Zudem werden die Wirkungsbeziehungen häufig nicht theoretisch hergeleitet. Matsuno/Mentzer/Rentz (2005, S. 1) stellen hierzu fest, dass in Bezug auf die Entwicklung von Marktorientierung (insbesondere den Determinanten) noch einige Konfusion herrscht.

Hinsichtlich der Konsequenzen der Marktorientierung lässt sich insgesamt feststellen, dass bereits sehr viele Studien existieren, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg beschäftigen. Auch die Auswirkungen der Marktorientierung auf den Innovationserfolg und die medierende Rolle des Innovationserfolgs auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg wurden vielfach erforscht. Die betrachteten Studien weisen auf zahlreiche positive Auswirkungen der Marktorientierung auf Innovationskonsequenzen und Unternehmenserfolg hin, wenngleich es auch einige wenige Ausnahmen gibt. Auch hier sind die Ergebnisse nicht immer konsistent. Darüber hinaus ist kritisch festzuhalten, dass fortgeschrittene quantitative Analysemethoden zu wenig zum Einsatz kommen. Einen Überblick über verschiedene Arbeiten, die sich mit den Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung befassen, gibt die Synopse in Anhang III. Sie enthält Informationen zu den Autoren, den abhängigen sowie unabhängigen Variablen, der Dateng-

rundlage, der verwendeten Methodik sowie den wesentlichen Erkenntnissen der Studien. Die Synopse stellt eine Ergänzung zu den Ausführungen im Text dar und erfüllt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

## **2.3 Literatur zur Innovationsorientierung**

Im Gegensatz zur Marktorientierung existieren in der Literatur nur wenige Studien, die sich ausdrücklich mit dem Phänomen Innovationsorientierung befassen. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt das Begriffsverständnis um den verwandten Begriff Innovativität (engl. ‚Innovativeness‘) erweitert, um ein umfassenderes Bild von Studien in diesem Bereich zu vermitteln. In der internationalen Literatur sind sowohl ‚Innovativeness‘ als auch ‚Innovation Orientation‘ übliche Begriffe. Hurley/Hult (1998, S. 44) beschreiben ‚Innovativeness‘ als Maß von Innovationsorientierung eines Unternehmens. Dies deutet darauf hin, dass Innovativität auch die Resultate der Innovationsorientierung (z.B. die Anzahl an Innovationen) umfasst, was bei dem Begriff der Innovationsorientierung nicht der Fall ist. Die folgenden Abschnitte sollen einen Überblick über bestehende konzeptionelle und empirische Studien geben. Gegliedert wird dieses Kapitel in drei Teile:

- konzeptionelle Arbeiten zur Innovationsorientierung
- empirische Arbeiten zur Messung von Innovationsorientierung
- empirische Arbeiten zu den Einflussfaktoren und Konsequenzen von Innovationsorientierung.

Die konzeptionellen Arbeiten zur Innovationsorientierung liefern in der Regel theoretische Grundlagen und leisten einen Beitrag zum Verständnis des Phänomens Innovationsorientierung. Empirische Arbeiten beschäftigen sich hingegen mit der Messung des Konstrukts und liefern einen Beitrag zu den einzelnen Gestaltungsdimensionen (Konzeptualisierung und Operationalisierung). Außerdem geben sie Aufschluss über die Determinanten und Konsequenzen von Innovationsorientierung sowie die wesentlichen moderierenden und mediierenden Größen.

### **2.3.1 Konzeptionelle Arbeiten zur Innovationsorientierung**

Anders als das Konstrukt Marktorientierung ist das Phänomen Innovationsorientierung bislang relativ wenig extensiv erforscht. Zwar taucht der Begriff Innovationsorientierung sowie Begriffe wie Innovativität immer wieder in der Forschungsliteratur auf, allerdings mit einem unterschiedlichen Begriffsverständnis und unterschiedlichen Be-

deutungen (vgl. Manu 1992, Manu/Siriam 1996, Subramanian/Nilakanta 1996, Amabile 1997, Hurley/Hult 1998, Berthon/Hulbert/Pitt 1999, Damanpour/Gopalakrishnan 1999, Tang 1999, Atuahene-Gima/Ko 2001, Vásquez/Santos/ Álvarez 2001, Calantone/Cavusgil/Zhao 2002, Homburg/Hoyer/Fassnacht 2002, Mairesse/Mohnen 2002, Kundu/Katz 2003, Hult/Hurley/Knight 2004, Worren/Moore/Car-dona 2002, Woodside 2005, Zhou et al. 2005).

Es gibt also eine Vielzahl verschiedener Definitionsansätze, von denen sich bislang jedoch keiner in der Forschungsliteratur durchgesetzt hat. Tabelle 2 gibt einen Überblick über eine Auswahl verschiedener Definitionen.

Obwohl es keinen allgemeingültigen theoretischen Konsens gibt in Bezug auf die Frage, was eine Innovationsorientierung begründet, lassen sich unterschiedliche Aspekte wieder finden, die einige Definitionsansätze gemeinsam haben: Mehrere Autoren integrieren in ihren Definitionsansätzen den Aspekt der Innovationsförderung bzw. der Offenheit eines Unternehmens für neue, kreative Ideen. Eng damit verbunden sind auch die Veränderungsbereitschaft und die Risikoneigung einer Organisation, die als Teil der Definition von Innovationsorientierung in der Literatur enthalten sind. Innovationsorientierung wird außerdem wiederholt als ein strategischer Aspekt bzw. Teil der Unternehmensstrategie angesehen. Mehrfach werden auch die Konsequenzen der Innovationsorientierung in die Definitionsansätze integriert. Es werden sowohl die Anzahl an Innovationen als auch der Innovationserfolg genannt (vgl. Tabelle 2).

Autor(en)	Definition
Gelshorn/Michallik/Staehle (1991, S. 12)	„Die Innovationsorientierung [...] bestimmt als mentales, nicht direkt beobachtbares Konstrukt die Wahrnehmung und Interpretation der Situation und damit das Verhalten.“
Kerin/Varadarajan/Peterson (1992)	Innovation orientation refers to a firm's strategy to develop and introduce innovative new products into the market before their competitors.
Manu (1992, S. 334)	„Innovation orientation [...] is a multiple construct having to do with innovative output (new products and processes), innovative effort (R&D) and timing of market entry. As an orientation it encompasses the total innovation programs of companies and is strategic in nature because it provides direction in dealing with markets.“
Lumpkin/Dess (1996, S. 142)	„Innovativeness reflects a firm's tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes that may result in new products, services, or technological processes.“
Amabile (1997, S. 52)	„The most important elements of the innovation orientation are: a value placed on creativity and innovation in general, and an orientation toward risk [...] and an offensive strategy toward the future [...]“
Hurley/Hult (1998, S. 44)	„Innovativeness is the notion of openness to new ideas as an aspect of a firm's culture. Innovativeness of the culture is a measure of organization's orientation toward innovation.“
Atuahene-Gima/Ko (2001, S. 61)	The authors take a human resource perspective and define innovation orientation as the „human resource practices that foster support for innovative and risky behavior and that enable employees to keep up with changing technologies“.
Homburg/Hoyer/Fassnacht (2002, S. 96)	Innovation orientation as a function of „the number of innovations a company offers, how many customers these products are offered to, and how strongly these innovations are emphasized“.
Hult/Hurley/Knight (2004, S. 430)	Innovativeness is defined as the „capacity to introduce of [!] some new process, product, or idea in the organization“.
Zhou et al. (2005, S. 1050)	„Innovation orientation refers to an organization's openness to new ideas and propensity to change through adopting new technologies, resources, skills, and administrative systems.“
Siguaw/Simpson/Enz (2006, S. 560)	„A multidimensional knowledge structure composed of a learning philosophy, strategic direction, and transformational belief that, in turn, guide and direct all organizational strategies and actions, including those embedded in the formal and informal systems, behaviors, competencies, and processes of the firm to promote innovative thinking and facilitate successful development, evolution, and execution of innovations.“
Maltz/Menon/Wilcox (2006, S. 149)	„The degree to which the organization is perceived to value the introduction of new ideas into the decision-making process“.
Teichert/Bouncken (2008, S. 3)	Innovation orientation is viewed „as a ‚soft‘ dynamic capability which can be proactively designed by strategic endeavours and which provides the basis for long-term innovation success. An innovation orientation can assist a firm's proclivity, openness, and inclination to generate and distribute novel ideas on processes and products within the supply chains.“
Derenthal (2009, S. 23)	„Unter Innovationsorientierung werden alle von den Akteuren eines Unternehmens gemeinsam geteilten Werte, Normen und Ziele betrachtet, welche die Offenheit des Unternehmens gegenüber Innovationen fördern und dadurch in einer aktiven Verfolgung neuer Ideen resultieren.“

Tabelle 2: Verschiedene Definitionsansätze des Begriffs ‚Innovationsorientierung‘



Im Folgenden werden Arbeiten vorgestellt, die sich mit der Konzeptualisierung von Innovationsorientierung im weitesten Sinne beschäftigen. Hurley/Hult (1998) schließen mit ihrer Arbeit eine Forschungslücke, indem sie innovationsbezogene Konstrukte zur Erklärung der Wirkungskette von Marktorientierung und Lernorientierung auf den Unternehmenserfolg in ihr Modell integrieren. Sie betrachten dabei zwei Konstrukte, die der Marktorientierung nachgelagert sind und die sie unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses zuordnen: ‚Innovativeness‘ (Initiationsphase) und ‚Capacity to innovate‘ (Implementierungsphase). Dabei legen sie ein kulturelles Begriffsverständnis zugrunde und verstehen ‚Innovativeness‘ als Teil der Unternehmenskultur. ‚Innovativeness‘ definieren Hurley/Hult (1998, S. 44) als „notion of openness to new ideas as an aspect of a firm’s culture. Innovativeness of the culture is a measure of the organization’s orientation toward innovation.“ ‚Innovativeness‘ wird dabei als Konsequenz von u.a. Lernen & Entwicklung und Marktorientierung verstanden. ‚Capacity to innovate‘ definieren die Autoren als „the ability of an organization to adopt or implement new ideas, processes, or products“ (Hurley/Hult 1998, S. 44). Hurley/Hult (1998) nehmen in ihrem Ansatz eine klare Trennung zwischen der Innovativität der Unternehmenskultur (‚Innovativeness‘) sowie den daraus folgenden innovationsbezogenen Konsequenzen (‚Capacity to innovate‘) vor. Die Autoren liefern keine theoretische Fundierung für ihr Modell.

Berthon/Hulbert/Pitt (1999) befassen sich in ihrer konzeptionellen Arbeit mit der Integration von Kundenorientierung (Kunden dienen, Begriff wird synonym mit Marktorientierung verwendet) und Innovationsorientierung (Technologie). Die Autoren verstehen Innovationsorientierung hauptsächlich unter einem technologischen Gesichtspunkt: „An innovation orientation asserts that customers will prefer those products and services that generate the greatest interest and provide the greatest performance, features, quality, and value for money – in short, technological superiority.“ (Berthon/Hulbert/Pitt 1999, S. 37). Marktorientierung (= Kundenorientierung) „contends that identifying the needs and wants of the target market – and delivering products and services that satisfy these needs – is key to the attainment of organizational goals“ (Berthon/Hulbert/Pitt 1999, S. 37). Die Autoren scheinen die strategischen Orientierungen aus einer verhaltensbezogenen Perspektive zu betrachten. Auf Basis einer eigenen Argumentation entwickeln die Autoren vier Modi strategischer Orientierungen, in denen sich Unternehmen befinden können: ‚Isolate‘, ‚Follow‘, ‚Shape‘ und ‚Interact‘. Jeder Modus ist definiert über einen unterschiedlichen Grad an Innovationsorientierung und Marktorientierung innerhalb des Unternehmens. Berthon/Hulbert/Pitt (1999) legen ihrem Ansatz keine theoretische Fundierung zugrunde.

Namibisan (2002) erstellt einen theoretischen Rahmen zur Untersuchung der Auswirkungen von Innovationsorientierung der internen Stakeholder auf die zukünftige Entwicklung und das Wachstum von Softwareunternehmen und entwickelt ein Stufenmodell zum Wachstum von Softwarefirmen. Innovationsorientierung definiert er als „set of attitudes and perceptions that favour innovative NPD [New Product Development]“ (Namibisan (2002, S. 145)). Der Autor versteht Innovationsorientierung folglich als innere Haltung, Einstellung und Empfindung in Bezug auf Neuproduktentwicklungen. In Bezug auf die Konzeptualisierung unterscheidet Namibisan (2002) zwischen zwei Kategorien der Innovationsorientierung von internen Stakeholdern: der individuellen und der organisationalen Innovationsorientierung. Laut seiner Auffassung vertreten Softwareentwickler die individuelle Perspektive, während das Top Management der organisationalen Kategorie angehört. Die individuelle Innovationsorientierung besteht aus den Komponenten ‚Self-innovativeness‘, ‚Self-esteem‘ und ‚Perceived difference of own firm from other software firms‘. Hinsichtlich der organisationalen Innovationsorientierung unterscheidet der Autor die Komponenten ‚Attitude towards technological leadership‘, ‚Attitude towards external networks‘ und ‚Attitude towards process rigor‘. Die Herleitung der Gestaltungsdimensionen entbehrt eines theoretischen Fundaments. Zur theoretischen Herleitung der Unternehmensentwicklung (‚Firm evolution‘) greift Namibisan (2002) auf das Modell der ‚Growth Stage Theory‘ (Start-up, Expansion, Reife, Sättigung) sowie den ‚Strategic Management Approach‘ zurück. Daraus entwickelt er eine ‚Innovation-orientation-based Growth Stage Theory‘, die er jedoch nur insofern beschreibt, als dass sie Änderungen in der Natur von Produkt- und Prozessinnovationen erfasst (vgl. Namibisan 2002, S. 143 ff.).

Siguaw/Simpson/Enz (2006) liefern die einzige englischsprachige konzeptionelle Studie, die sich intensiv und ausschließlich mit der Konzeptualisierung der Innovationsorientierung auseinandersetzt. Grundlage ist die Kritik von Siguaw/Simpson/Enz (2006, S. 560) an der Mehrzahl der Definitionen von Innovationsorientierung: „Innovation orientation is most often erroneously defined in terms of innovation outputs [...]. Though the desired outcome of innovation orientation is innovation, the innovations do not define the orientation: They are the outcomes!“ In ihrer Arbeit beschreiben die Autoren Innovationsorientierung als eine mehrdimensionale Wissensstruktur (‚Multidimensional Knowledge Structure‘). Außerdem entwickeln sie einen konzeptionellen Bezugsrahmen zum Verständnis von Innovationsorientierung und ihrer Auswirkungen in einem organisationalen Kontext. Das Konstrukt Innovationsorientierung besteht laut Autoren aus den drei Komponenten ‚Learning Philosophy‘, ‚Strategic Direction‘ und ‚Transfunctional Acclimation/Transfunctional Beliefs‘. Diese Kompo-

nenten definieren und richten die Unternehmensstrategien und -aktivitäten auf innovationsfördernde Kompetenzen und Prozesse aus. Die innovationsorientierten Unternehmenskompetenzen befinden sich laut Autoren in den folgenden Bereichen: Ressourcenallokation, Technologie, Mitarbeiter, operative Arbeitsprozesse und Märkte. Diese Kompetenzen beeinflussen wiederum die Innovationsergebnisse in Form von Innovationsform, -typ und -rate. Dadurch wird schlussendlich der Unternehmenserfolg (Marktposition, Effizienz, finanzieller Erfolg) beeinflusst (vgl. Siguaw/Simpson/Enz 2006, S. 561 ff.). Die Autoren verfolgen eine ganzheitliche Perspektive der Innovationsorientierung, welche sie in ihrer Definition zusammenfassen: „[Innovation orientation is a] multidimensional knowledge structure composed of a learning philosophy, strategic direction, and transformational belief that, in turn, guide and direct all organizational strategies and actions, including those embedded in the formal and informal systems, behaviors, competencies, and processes of the firm to promote innovative thinking and facilitate successful development, evolution, and execution of innovations.“ Das theoretische Fundament ihrer Arbeit bilden der ressourcenbasierte Ansatz („resource based view“, vgl. Abschnitt 3.1.1) sowie die wissensbasierte Theorie („knowledge based theory“, vgl. Grant 1996a und 1996b), die den Besitz einzigartiger Ressourcen sowie die Entwicklung und Anwendung von Wissen als Möglichkeit zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beschreiben.

Derenthal (2009) befasst sich ebenfalls mit dem Phänomen Innovationsorientierung und definiert das Konstrukt aus kultureller Perspektive: „Innovationsorientierung umfasst demnach alle von den Unternehmensakteuren geteilten Werte, Normen und Ziele, welche die Offenheit des Unternehmens gegenüber Innovationen fördern und dadurch in einer aktiven Verfolgung neuer Ideen resultieren“ (Derenthal 2009, S. 96). Als Gestaltungsdimensionen dienen insgesamt vier verhaltensbezogene Facetten: strategischer Fokus, extrinsisches Anreizsystem, Kommunikation und betriebliches Vorschlagswesen. Die Prinzipal-Agenten-Theorie wird als theoretisches Fundament herangezogen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass im Bereich der Innovationsorientierung kein Konsens hinsichtlich der Definition und Konzeptualisierung von Innovationsorientierung besteht. Bislang haben sich erst wenige Forscher dem Phänomen Innovationsorientierung gewidmet und Studien zur Konzeptualisierung veröffentlicht. Des Weiteren ist anzumerken, dass einigen Arbeiten die theoretische Fundierung fehlt.

Die vorliegende Arbeit schließt sich der Kritik von Siguaw/Simpson/Enz (2006) an und fasst Innovationsorientierung als Determinante von Innovationserfolg auf. Dabei soll Innovationsorientierung aus der verhaltensbezogenen Perspektive betrachtet und Aspekte aus bereits existierenden Definitionsansätzen sollen aufgegriffen werden:

*Innovationsorientierung wird definiert als die Gesamtheit aller Verhaltensweisen im Unternehmen, die darauf abzielen, innovative Produkte und Dienstleistungen zu generieren und erfolgreich am Markt zu platzieren.*

### **2.3.2 Empirische Arbeiten zur Messung von Innovationsorientierung**

Nach Wissen der Autorin dieser Arbeit existiert in der Marketing- und Managementliteratur nur eine empirische Arbeit, die sich ausführlich mit der Messung von Innovationsorientierung auseinandersetzt: Derenthal (2009). Der Autorin sind keine Arbeiten bekannt, die unterschiedliche Messansätze miteinander vergleichen. Dieser Abschnitt dient dazu, verschiedene Operationalisierungsansätze von Innovationsorientierung im weitesten Sinne (d.h. Innovativität, Innovationskultur, Innovations- und Kundenorientierung etc.) vorzustellen. Dabei wird auf die theoretische Fundierung, die Konzeptualisierung und Operationalisierung, die Datengrundlage der empirischen Untersuchung, die verwendeten Methoden sowie den Grad der Validierung eingegangen.

Atuahene-Gima (1996b) beschäftigt sich mit einem sehr spezifischen Verständnis von Innovationsorientierung und zwar dem Einfluss von Innovationsorientierung des Human Resource Managements (IO-HRM) auf die Neuproduktentwicklung. Definiert wird IO-HRM als „the degree of importance that an organization gives to product innovation activities and experience in its recruitment, appraisal, compensation, and training systems“ (Atuahene-Gima 1996b, S. 88). Im Rahmen der Operationalisierung greift der Autor auf die von Gomez-Mejia (1988) entwickelte Skala von IO-HRM zurück. Anhand von sechs Items wird gemessen, wie stark Innovationsorientierung in verschiedenen Aspekten des Human Resource Managements integriert ist (z.B. „New product development experience is a definite plus in hiring managers“). Zur empirischen Überprüfung des Modells mit Hilfe der moderierten Regressionsanalyse dienen Daten von 275 Innovationsprojekten australischer Firmen. Zur Beurteilung der Validität und Reliabilität werden ausschließlich Verfahren der ersten Generation herangezogen. Eine theoretische Fundierung des Ansatzes liegt nicht vor.

Fritz (1996) beschäftigt sich in seiner Arbeit mit sechs verschiedenen strategischen Orientierungen. Neben dem Hauptkonstrukt Marktorientierung untersucht er u.a. die Auswirkungen der Finanzorientierung, Mitarbeiterorientierung und der so genannten

„Technologie- und Innovationsorientierung“ auf den Unternehmenserfolg. Fritz (1996) liefert keine eindeutige Definition von Technologie- und Innovationsorientierung. Vielmehr beschreibt er den Begriff über verschiedene Kategorien. Als grundlegende Werte und Einstellungen nennt er „Technologische Innovation“, „Perfektion“ und „Enthusiasmus“. Als Unternehmensziele einer Technologie- und Innovationsorientierung definiert er „Wettbewerbsfähigkeit“, „Technologische Produkt- und Prozessqualität“ und „Marktanteil“. Und als grundlegende Strategien nennt er „Technologische Qualitätsführerschaft“ und „Technologische Produkt- und Prozessinnovationen“. Dementsprechend ist auch die Operationalisierung des Konstrukts sehr technologiegetrieben. Insgesamt werden drei Items herangezogen. Diese beinhalten den Grad, inwieweit technologieorientiertes Denken mit der Unternehmensphilosophie einhergeht, den Grad zu dem Technologieführerschaft als Unternehmensziel verfolgt wird sowie den Grad, zu dem technologische Produktinnovation als Unternehmensstrategie verfolgt wird. Zur empirischen Überprüfung dienten 144 Fragebögen, die von Führungskräften westdeutscher Industrieunternehmen beantwortet wurden. Kritisch anzumerken ist, dass Fritz (1996) ein ausschließlich technologiegeprägtes Verständnis von Innovationsorientierung hat und die Arbeit unzureichend theoretisch fundiert ist. Positiv ist jedoch der Einsatz moderner und leistungsfähiger Verfahren zur Beurteilung der Validität und Reliabilität.

Hurley/Hult (1998) befassen sich in ihrer Studie u.a. mit zwei Innovationsaspekten (vgl. Abschnitt 2.3.1). Sie untersuchen die Auswirkungen verschiedener organisationaler Charakteristika (Kultur, Struktur, Prozess; u.a. Innovativität) auf organisationale Konsequenzen (u.a. „Capacity to innovate“). „Capacity to innovate“ definieren die Autoren als „the ability of an organization to adopt or implement new ideas, processes, or products“ (Hurley/Hult 1998, S. 44). Zur Messung dient „the number of ideas that had been adopted by the organization and recognized by a formal suggestion award program“ (Hurley/Hult 1998, S. 48), also die Anzahl an Ideen, die in ein professionelles Ideenmanagementsystem eingeflossen sind. „Innovativeness“ definieren die Autoren als „notion of openness to new ideas as an aspect of a firm’s culture. Innovativeness of the culture is a measure of the organization’s orientation toward innovation“ (Hurley/Hult 1998, S. 44).

Zur Messung von Innovativität ziehen sie die folgenden fünf Items heran:

1. Technical innovation, based on research results, is readily accepted.
2. Management actively seeks innovative ideas.
3. Innovation is readily accepted in program/project management.
4. People are penalized for new ideas that don't work.
5. Innovation is perceived as too risky and is resisted.

Die empirische Überprüfung erfolgt auf Basis von 9648 beantworteten Fragebögen einer großen Forschungs- und Entwicklungsbehörde der US-amerikanischen Regierung, die aus vielen autonomen Organisationen besteht. Zur Beurteilung der Reliabilität und Validität wird die konfirmatorische Faktorenanalyse als leistungsfähiges Verfahren der zweiten Generation herangezogen. Eine theoretische Fundierung des Ansatzes liegt nicht vor. Der Messansatz von Hurley/Hult (1998) hat sich bisher am meisten in der Forschung durchgesetzt.

Berthon/Hulbert/Pitt (2004) fokussieren in ihrer Arbeit die Integration von Kundenorientierung (Kunden dienen) und Innovationsorientierung (Technologie). Innovationsorientierung wird als Orientierung verstanden, die den technologischen Fortschritt in den Mittelpunkt stellt Berthon/Hulbert/Pitt (2004, S. 1068). Zwar liefern die Autoren keine Definition, um ein klares Begriffsverständnis zu schaffen. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass sie auf ihre eigene Begriffsdefinition von Innovationsorientierung aus ihrer konzeptionellen Studie aus dem Jahr 1999 zurückgreifen: „An innovation orientation asserts that customers will prefer those products and services that generate the greatest interest and provide the greatest performance, features, quality, and value for the money – in short, technological superiority“ (Berthon/Hulbert/Pitt 1999, S. 34). In ihrer Arbeit entwickeln die Autoren eine Skala, die Kundenorientierung und Innovationsorientierung miteinander verbindet: ICON (Innovation-Customer Orientation). Die ICON-Skala besteht aus sechs Kategorien mit jeweils vier Items sowie 13 zusätzlichen Fragen. Die Befragten sollten einschätzen, wie ihre Organisation Kunden, Produkte & Dienstleistungen, das Unternehmensumfeld, die Wettbewerber, sich selbst sowie die Mitarbeiter betrachtet. Im Fokus von Innovationsorientierung stehen die Attribute ‚innovative‘ und ‚market-shaping‘, während Kundenorientierung mit dem Attribut ‚serving the customer‘ belegt ist. Die Basis der Untersuchung bildet eine schriftliche Befragung von 124 Führungskräften, die an einem Senior Management Development Kurs an einer Ivy League University in New York teilgenommen hatten (80% Manager nordamerikanischer Unternehmen). Reliabilität und Validität der Skala werden mit Hilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft. Kritisch anzumerken ist, dass auch hier die Begriffe ‚Innovativeness‘ und ‚Innovation orientation‘

scheinbar willkürlich ausgetauscht werden. Zur Messung von Innovations- und Kundenorientierung im Unternehmen sind die Fragestellungen wenig facettenreich, um die Konstrukte ganzheitlich zu erfassen Berthon/Hulbert/Pitt (2004, S. 1089).

Zhou et al. (2005) beschäftigen sich mit strategischen Orientierungen in China und insbesondere mit Marktorientierung und Innovationsorientierung. „Innovation orientation refers to an organization's openness to new ideas and propensity to change through adopting new technologies, resources, skills, and administrative systems“ (Zhou et al. 2005, S. 1050). Zur Operationalisierung von Innovationsorientierung entwickeln sie in Anlehnung an die Skala von Hurley/Hult (1998) drei Items. Im Fokus steht dabei die Offenheit gegenüber Innovationen:

1. Our company pays close attention to innovation.
2. Our company emphasizes the need for innovation for development.
3. Our company promotes the need for development and utilization of new resources.

Als Datengrundlage dient eine persönliche Befragung von 2754 Managern (Senior Marketing Manager, Senior Human Resource Manager, Junior Manager) und Arbeitern aus 180 Unternehmen der verarbeitenden Industrie in China. Die Items zur Innovationsorientierung wurden von Führungskräften der Personalabteilung erhoben. Positiv anzumerken ist, dass zur Beurteilung der Validität und Reliabilität moderne und leistungsfähige Verfahren der zweiten Generation herangezogen wurden. Jedoch mangelt es an einer theoretischen Fundierung der Arbeit.

Maltz/Menon/Wilcox (2006) fokussieren in ihrer Arbeit die Beeinflussung der Nutzung und Verbreitung von Marktforschungsinformationen durch die Schaffung von zwei flexiblen Unternehmensorientierungen: Speedorientierung oder Innovationsorientierung. Innovationsorientierung definieren sie als „the degree to which the organization is perceived to value the introduction of new ideas into the decision-making process. [...] Thus, a firm with an innovation orientation is one, which focuses less on introducing faster processes and more on attaining an open atmosphere which promotes the introduction of new ideas as a response mechanism“ (Maltz/Menon/Wilcox 2006, S. 149). Die Autoren verstehen Innovationsorientierung als kulturelles Phänomen und bezeichnen es wahlweise auch mit dem Begriff ‚Innovative Culture‘ oder ‚Innovativeness‘. Operationalisiert wird das Konstrukt ‚Innovative Culture‘ mit Hilfe von drei Items. Diese umfassen die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen, die Bedeutung von Innovation und Veränderung in der Abteilung sowie ein allgemeines Gefühl von Vertrauen und Zuversicht innerhalb der Gruppen der Abteilung. Als Da-

tengrundlage dient eine schriftliche Befragung von 221 Marketing Managern aus amerikanischen ‚Fortune 500‘-Firmen. Positiv anzumerken ist die Nutzung von Verfahren der zweiten Generation zur Überprüfung von Reliabilität und Validität. Kritisch hingegen ist die fehlende theoretische Fundierung sowie die inkonsistente und unterschiedliche Nutzung der Begriffe Innovationsorientierung, Innovativität und Innovationskultur. Es gibt keine Differenzierung und die Begriffe werden von den Autoren willkürlich ausgetauscht. Auch ist der Beitrag des dritten Items zur Messung von Innovationsorientierung fragwürdig.

Derenthal (2009) befasst sich explizit mit der Messung von Innovationsorientierung und operationalisiert das Konstrukt formativ anhand von 16 Indikatoren. Unterschieden wird dabei zwischen den Ebenen Management und Mitarbeiter. Abgefragt werden die vier identifizierten Facetten der Innovationsorientierung: strategischer Fokus, extrinsisches Anreizsystem, Kommunikation und betriebliches Vorschlagswesen. Zur Überprüfung der Messskala dient eine geringe Datengrundlage von 124 Fällen aus vier verschiedenen Branchen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass weder ein einheitliches Begriffsverständnis noch ein etablierter Messansatz des Konstrukts Innovationsorientierung existiert. Innovationsorientierung wird teilweise mit den Begriffen Innovativität, Innovationskultur, aber auch Technologieorientierung gleichgesetzt. Oftmals fehlen theoretische Fundierung und Herleitung der Messskalen, wodurch deren Allgemeingültigkeit eingeschränkt ist. Innovationsorientierung wird häufig anhand von nur wenigen Items gemessen, wobei auch die Anzahl von Innovationen integriert wird, die nach dem Verständnis der Autorin eher als Auswirkung von Innovationsorientierung zu betrachten ist. Außerdem wird das Phänomen Innovationsorientierung in Konzeptualisierung und Operationalisierung häufig auf den technologischen Aspekt reduziert.

### **2.3.3 Empirische Arbeiten zu Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen von Innovationsorientierung**

Im Folgenden werden relevante Studien vorgestellt, die sich mit den Determinanten und Konsequenzen der Innovationsorientierung beschäftigen. Im Gegensatz zur Marktorientierung existieren weitaus weniger Studien in diesem Bereich.

Zuerst sollen die *Determinanten bzw. Einflussfaktoren der Innovationsorientierung* betrachtet werden. Es lässt sich feststellen, dass in der Literatur nur zwei empirische Arbeiten existieren, die sich explizit mit den Einflussfaktoren der Innovationsorientierung beschäftigen: Zhou et al. (2005) und Derenthal (2009). Diese Studien befassen



sich auch nicht ausschließlich mit den Einflussfaktoren der Innovationsorientierung, sondern betrachten vielmehr verschiedene Determinanten und Konsequenzen von Innovationsorientierung und Marktorientierung gemeinsam.

Zhou et al. (2005, vgl. auch Abschnitt 2.2.3) untersuchen unterschiedliche interne Einflussfaktoren der Innovationsorientierung und der Marktorientierung anhand einer großvolumigen Stichprobe der chinesischen Industrie (2754 Fälle). In Bezug auf die Innovationsorientierung kommen die Autoren zu dem gleichen Ergebnis wie hinsichtlich der Marktorientierung. Sie stellen fest, dass die Einstellung des Top-Managements gegenüber Veränderungen sowie eine organisationale Gruppenkultur die Innovationsorientierung eines Unternehmens positiv beeinflussen.

Derenthal (2009) befasst sich neben dem Personalmanagement mit dem Einfluss der Marktorientierung als interne Determinanten der Innovationsorientierung. Insgesamt werden drei Facetten der Marktorientierung untersucht. Dabei kann nur für die Kundenorientierung und die interfunktionale Koordination ein Effekt festgestellt werden. Der Effekt der Wettbewerbsorientierung auf Innovationsorientierung ist nicht signifikant. Im Rahmen des Personalmanagements werden für vier der fünf untersuchten Indikatoren positive Auswirkungen festgestellt. Demnach wirken die Personalentwicklung, die Unterstützung durch das Top-Management, die Mitarbeiterheterogenität sowie die Mitarbeiterzufriedenheit positiv auf die Innovationsorientierung eines Unternehmens.

Wird das Betrachtungsfeld auf den Begriff ‚Innovativeness‘ (einem inhaltlich teilweise sehr ähnlich definierten Konstrukt, vgl. Einführungsabschnitt 2.3) ausgedehnt, lassen sich weitere Studien identifizieren, die sich mit den Einflussfaktoren der ‚Innovationsorientierung‘ beschäftigen. Özsomer/Calantone/Di Benedetto (1997) untersuchen die internen Determinanten Strategie und Organisationsstruktur und kommen zu dem Ergebnis, dass eine aggressive Strategie und eine flexible Organisationsstruktur die ‚Innovationsorientierung‘ eines Unternehmens erhöhen.

Hurley/Hult (1998) betrachten die Auswirkungen von vier internen Kulturdimensionen (‚learning and development‘, ‚participative decision making‘, ‚support and collaboration‘ und ‚power sharing‘) auf die Innovativität einer Organisation. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass ‚partizipative Entscheidungsfindung‘ sowie ‚Lernen und Entwicklung‘ einen positiven Einfluss auf die Innovativität ausüben.

Hult/Hurley/Knight (2004) befassen sich in ihrer Studie ebenfalls mit dem Begriff ‚Innovativeness‘ und untersuchen Einflussfaktoren sowie Konsequenzen der Innovativität. Sie greifen dabei auf die Definition von Hurley/Hult (1998) und Da-

manpour (1991) zurück und definieren Innovativität „as the capacity to introduce of [!] some new process, product, or idea in the organization“ (Hult/Hurley/Knight 2004, S. 430). Auf Basis von 181 Fällen belegen die Autoren empirisch, dass Marktorientierung, Lernorientierung und Entrepreneurshiporientierung positiv auf Innovativität wirken, welche den Unternehmenserfolg wiederum positiv beeinflusst. Den stärksten Einfluss auf Innovativität hat die Entrepreneurshiporientierung, gefolgt von Marktorientierung und Lernorientierung.

Auh/Menguc (2005) befassen sich mit dem Einfluss der Managementheterogenität auf die Innovationsorientierung. Ein Ergebnis ihrer Studie ist, dass sich unterschiedliche Erfahrungs- und Bildungsniveaus im Top-Management nur bei hoher interfunktionaler Koordination positiv auf die Innovationsorientierung auswirken.

Es fällt auf, dass die meisten Arbeiten nur interne Determinanten betrachten und nur sehr wenige Arbeiten existieren, die sich mit den externen Einflussfaktoren der Innovationsorientierung im weitesten Sinne beschäftigen (z.B. Manu 1992, Chandler/Keller/Lyon 2000). Oft wird auch die Marktorientierung als Determinante der Innovationsorientierung bzw. Innovativität untersucht (vgl. u.a. Vázquez/Santos/Álvarez 2001, Agarwal/Erramilli/Dev 2003, Hult/Hurley/Knight 2004, Tajeddini/Trueman/Larsen 2006, Derenthal 2009). In allen Fällen wird ein positiver Effekt von Marktorientierung auf Innovationsorientierung festgestellt.

Werden die *Konsequenzen der Innovationsorientierung* betrachtet, nimmt die Fülle an Arbeiten nimmt zu. Es werden sowohl die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg als auch Konsequenzen in Bezug auf Innovationen und Mitarbeiter untersucht. Manu (1992) befasst sich in seiner Arbeit mit der Bildung einer Taxonomie für Innovationsorientierung, um eine Basis für Innovationsstrategien zu entwickeln. Außerdem beschäftigt er sich mit dem Vergleich zwischen zwei Märkten: USA und Europa. Als Datengrundlage dient ein Teildatensatz aus der PIMS-Datenbank (Profit Impact of Marketing Strategy). Der Autor identifiziert mit Hilfe der Clusteranalyse vier verschiedene Innovationstypen (‚Product Innovators‘, ‚Process Innovators‘, ‚Late Entrant Non-Innovators‘ und ‚Original Pioneers‘). Er kommt zu dem Ergebnis, dass in den USA und Europa ähnliche Unternehmenstypen hinsichtlich der Innovationsorientierung existieren, es jedoch einige Unterschiede, z.B. in Bezug auf die Ausgaben für Forschung und Entwicklung und das Marktwachstum gibt. Insgesamt ist die Typologie aber in beiden Märkten beständig. Des Weiteren stellt der Autor fest, dass unterschiedliche Innovationstypen auch mit unterschiedlichen Erfolgsausmaßen assoziiert werden können. So führt beispielsweise ein hohes Maß an Produktinnovativität zu schwacher

finanzieller Leistung, aber zur Erhöhung des Marktanteils. Pionierarbeit führt im Allgemeinen zum höchsten wirtschaftlichem Erfolg, der auch langfristige Wettbewerbsvorteile der Pioniermarke mit sich bringt.

Fritz (1996) befasst sich in seiner Studie neben anderen strategischen Orientierungen mit dem Phänomen der Technologie- & Innovationsorientierung (vgl. Abschnitt 2.3.2) und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Unter Einsatz der Kausalanalyse kommt er zu dem Ergebnis, dass alle fünf untersuchten strategischen Orientierungen wesentliche Faktoren des ‚Corporate Management‘ sind und einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Die Bedeutung der strategischen Orientierungen gliedert er in folgende Reihenfolge: Produktions- & Kostenorientierung, gefolgt von Mitarbeiterorientierung, Marktorientierung, Technologie- & Innovationsorientierung sowie Umwelt- & Sozialorientierung.

Hurley/Hult (1998) kritisieren, dass viele Studien zu Marktorientierung und organisationalem Lernen den Innovationsaspekt außer Acht lassen. Deshalb befassen sie sich in ihrer Studie mit der Integration von innovationsbezogenen Konstrukten (‚Innovativeness‘ und ‚Capacity to innovate‘) in die Kausalkette zwischen Marktorientierung, organisationalem Lernen und dem Erreichen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg (vgl. Abschnitt 2.3.1). Ihre Ergebnisse, die auf 9648 Fällen basieren, zeigen, dass ein hohes Ausmaß an Innovativität in der Firmenkultur mit einem erhöhten Ausmaß an Fähigkeiten zur Adaption und Innovation (Anzahl der erfolgreich implementierten Innovationen) zusammenhängt. Des Weiteren stellen die Autoren fest, dass ein hohes Ausmaß an Innovativität mit Kulturen assoziiert ist, die Lernen, Entwicklung und partizipative Entscheidungsfindung betonen. Methodisch greifen die Autoren nach eigener Aussage aufgrund der Stichprobengröße auf die multiple Regressionsanalyse zurück. Der Zusammenhang zwischen Innovationen und Unternehmenserfolg wurde nicht empirisch getestet, sondern ausschließlich im konzeptionellen Modell aufgestellt.

Atuahene-Gima/Ko (2001) befassen sich mit der Integration der zwei strategischen Orientierungen Marktorientierung und Entrepreneurshiporientierung, der Bildung einer Typologie und der Implikation der verschiedenen Typen für den Neuprodukterfolg. Innovationsorientierung betrachten sie eher nebensächlich und eingeschränkt auf die Innovationsorientierung der Personalstrategie sowie das Top-Management-Involvement in Innovationsprojekte. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einer Markt-/Entrepreneurshiporientierung den höchsten Wert auf Innovationen in ihrer Personalstrategie legen im Vergleich zu marktorientierten, konser-

vativen und entrepreneurshiporientierten Unternehmen. Außerdem gibt es in diesen Unternehmen das höchste Top-Management-Involvement in Innovationsprojekte. Des Weiteren stellen sie fest, dass die Markt-/ Entrepreneurshiporientierung die überlegene Orientierung u.a. in puncto Innovationserfolg und Produktqualität ist.

Wie bereits im Abschnitt 2.3.2 zu den empirischen Arbeiten zur Messung von Innovationsorientierung beschrieben, beschäftigen sich Berthon/Hulbert/Pitt (2004) mit der Integration von Kundenorientierung und Innovationsorientierung und darauf aufbauend mit der Bildung einer Typologie. Ihre Ergebnisse basieren auf den Antworten einer schriftlichen Befragung von 124 Führungskräften, die zu 80% Manager nordamerikanischer Unternehmen waren. Mit Hilfe ihrer selbst entwickelten ICON-Skala (vgl. Abschnitt 2.3.2) ermitteln die Autoren vier Typen von strategischen Orientierungen (,Isolate', ,Follow', ,Shape' und ,Interact'). In Bezug auf den Unternehmenserfolg kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass die Typen ,Isolate' und ,Follow' alle anderen Typen in statischen Märkten bzw. Märkten mit schwacher Dynamik dominieren. ,Shape' und ,Interact' hingegen haben keinen unmittelbaren Einfluss auf Unternehmenserfolg, weisen aber einen deutlich positiven Einfluss in einem turbulenten Marktumfeld auf.

Hult/Hurley/Knight (2004) befassen sich neben den Einflussfaktoren der ,Innovativeness' auch mit deren Konsequenzen. In ihrem ersten Modell stellen die Autoren positive Erfolgsauswirkungen der Innovativität auf den Unternehmenserfolg (Rentabilität, Umsatzwachstum, Marktanteil, allgemeine Performance) fest. In einem zweiten Modell stellen die Autoren Innovativität, Marktorientierung, Entrepreneurshiporientierung und Lernorientierung auf eine Ebene und untersuchen die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Als Ergebnis ergeben sich direkte Effekte von Marktorientierung, Entrepreneurshiporientierung und Innovativität auf den Unternehmenserfolg. Lernorientierung wirkt sich hingegen nur positiv auf den Unternehmenserfolg aus, wenn sie durch andere Konstrukte (wie z.B. Innovativität) mediiert wird. Interessant ist der Vergleich zwischen beiden untersuchten Modellen. Werden die strategischen Orientierungen als Determinanten der Innovativität in das Modell integriert, hat Entrepreneurship-orientierung den stärksten Einfluss auf Innovativität und somit auch indirekt auf den Unternehmenserfolg. Die Untersuchung der Innovativität auf einer Ebene mit den strategischen Orientierungen ergibt hingegen, dass nun Marktorientierung vor der Entrepreneurshiporientierung und Innovativität den stärksten positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Als Datengrundlage dient eine Befragung von 181 Marketing Managern aus Firmen mit mehr als US\$ 100 Millionen Umsatz, die mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen ausgewertet wurden.

Wie bereits erwähnt beschäftigen sich Zhou et al. (2005) im chinesischen Kontext sowohl mit den Determinanten als auch mit den Konsequenzen der Innovationsorientierung. Dies geschieht in einer gemeinsamen Betrachtung mit dem Phänomen Marktorientierung. Marktorientierung messen die Autoren anhand der MARKOR-Skala von Kohli/Jaworski/Kumar (1993). Zur Messung von Innovationsorientierung lehnen sie sich an die Arbeit von Hurley/Hult (1998, vgl. Abschnitt 2.3.2) an. In Bezug auf die Erfolgsauwirkungen der beiden Orientierungen betrachten die Autoren verschiedene Aspekte der mitarbeiterbezogenen Auswirkungen (Zufriedenheit mit dem Job, Commitment der Mitarbeiter sowie Zuversicht in den zukünftigen Unternehmenserfolg). Als Datengrundlage dienen die Antworten einer persönlichen Befragung von 2754 Managern (Senior Marketing Manager, Senior HR, Junior Manager) und Arbeitern aus 180 Unternehmen der verarbeitenden Industrie in China. Als Ergebnis ihrer Untersuchung und mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse stellen die Autoren einen positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung bzw. Innovationsorientierung und Jobzufriedenheit, Mitarbeitercommitment und Zuversicht in den zukünftigen Unternehmenserfolg fest. Darüber hinaus weisen die Autoren nach, dass charismatische Führungspersonen in hohem Maße markt- und innovationsorientierte Strategien fördern können.

Maltz/Menon/Wilcox (2006) untersuchen die Auswirkungen von Innovationsorientierung und Speedorientierung auf die Nutzung von Marktforschungsinformationen. Basierend auf Daten von 221 Managern aus ‚Fortune 500‘ - Unternehmen und mit Hilfe der Kausalanalyse kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass Innovationsorientierung (von den Autoren auch Innovationskultur genannt) in Unternehmen dazu führt, dass Manager Marktforschungsinformationen richtig einsetzen und die Chance, wirksame Entscheidungen als Antwort auf sich ändernde Marktbegebenheiten zu treffen, erhöht ist. Bei speedorientierten Unternehmen steht hingegen eine schnelle Entscheidungsfindung im Vordergrund und das Risiko, Marktforschungsinformationen zu missinterpretieren ist erhöht. Speedorientierung in der Organisation führt folglich zur nicht korrekten Anwendung von Marktinformationen und zu suboptimalen Entscheidungen durch die Manager. Die Studie ist nicht theoretisch fundiert. Positiv anzumerken ist jedoch der Einsatz der konfirmatorischen Faktorenanalyse als modernes, leistungsfähiges Verfahren zur Beurteilung von Reliabilität und Validität.

Szymanski/Kroff/Troy (2007) führen eine Metaanalyse durch, in der sie 95 Korrelationen zwischen ‚Innovativeness‘ und Neuprodukterfolg aus 32 Studien untersuchen. Als Definition für ‚Innovativeness‘ greifen die Autoren auf die Definition von Firth/Narayanan (1996) zurück: „Product innovativeness is defined as the degree of

newness or difference from existing alternatives“ (Szymanski/Kroff/Troy 2007, S. 44). Als Ergebnis kommen sie auf einen relativ niedrigen Korrelationswert zwischen Innovativität und Innovationserfolg von 0,24. Es bleibt anzumerken, dass das Begriffsverständnis von ‚Innovativeness‘ in dieser Studie auf den Neuheitsgrad von Innovationen reduziert wird, was nicht dem Verständnis von Innovationsorientierung der vorliegenden Arbeit entspricht.

Derenthal (2009) untersucht als abhängige Variable den Innovationserfolg und darüber hinaus Markterfolg und Profitabilität. Unter Einsatz ihrer eigens entwickelten Messskala und auf Basis von 124 Fällen aus vier Branchen stellt die Autorin fest, dass Innovationsorientierung den Innovationserfolg direkt positiv beeinflusst. Ebenso weist sie einen indirekten Einfluss von Innovationsorientierung auf Innovationserfolg über den Mediator Innovationsprozesse nach. Positiv hervorzuheben ist der Einsatz der Kausalanalyse zur Ergebnisfindung.

Ordanini/Parasuraman (2009) befassen sich in ihrer Studie u.a. mit dem Phänomen der ‚Dynamic Capability‘, die als gemeinsame Präsenz der Marktorientierung und Innovationsorientierung im Unternehmen beschrieben wird. Sie untersuchen den Einfluss von ‚Dynamic Capability‘ auf Innovationskonsequenzen und darüber hinaus auf den Unternehmenserfolg. Im Rahmen der Innovationskonsequenzen betrachten sie zum einen die Anzahl an Innovationen und zum anderen die Radikalität der Innovationen. Zur Messung von Innovationsorientierung greifen die Autoren auf die von Hurley/Hult (1998) entwickelte Skala zurück. Auf Basis von 91 Daten aus der italienischen Dienstleistungsindustrie (Luxushotellerie) kommen sie zu dem Ergebnis, dass Innovationsorientierung in Interaktion mit Marktorientierung zu radikaleren Innovationen führt. In Bezug auf die Beziehung zwischen Innovationskonsequenzen und Unternehmenserfolg (Umsatzwachstum und Belegrate) stellen die Autoren fest, dass die Anzahl an generierten Innovationen keinen direkten Einfluss hat, während radikale Innovationen den Unternehmenserfolg stark positiv beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nur wenige Arbeiten existieren, die sich explizit mit den Determinanten der Innovationsorientierung bzw. Innovativität beschäftigen. Diese Studien befassen sich fast ausschließlich mit internen Einflussfaktoren, während mögliche externe Determinanten außer Acht gelassen werden. Häufig wird Marktorientierung als Determinante der Innovationsorientierung bzw. Innovativität untersucht, anstatt Innovationsorientierung als strategische Orientierung auf der gleichen Ebene mit Marktorientierung aufzufassen. In Bezug auf die Auswirkungen von Innovationsorientierung weisen die vorgestellten Studien insgesamt auf

positive Wirkungen hin, sowohl im Hinblick auf die Innovationskonsequenzen und Mitarbeiterkonsequenzen als auch hinsichtlich der Konsequenzen für den Unternehmenserfolg. Kritisch sind die teilweise sehr kleinen Datengrundlagen, auf Basis derer die Ergebnisse entstanden sind. Ebenso basieren die Studien auf verschiedenen Messskalen und sind damit wenig vergleichbar. Nur wenige Studien berücksichtigen moderierende Effekte in ihrer Untersuchung und können nur selten signifikante Effekte als Ergebnis präsentieren. Positiv anzumerken ist der relativ häufige Einsatz von fortgeschrittenen dependenzanalytischen Verfahren zur empirischen Überprüfung der Hypothesen.

## **2.4 Fazit zur Literaturbestandsaufnahme**

Das folgende Kapitel widmet sich dem Erkenntnisbeitrag der aufgearbeiteten Literatur zur Beantwortung der Forschungsfragen und fasst die Bestandsaufnahme der Literatur zusammen. Zunächst wurden in Abschnitt 2.1 Definitionsansätze des Begriffs der strategischen Orientierung vorgestellt, um die Konstrukte Marktorientierung und Innovationsorientierung in einen übergeordneten Bezugsrahmen zu integrieren. Im Rahmen der Literaturbestandsaufnahme wurden des Weiteren Arbeiten vorgestellt, die zu einem widerspruchsfreien Begriffsverständnis und zur Identifikation relevanter Gestaltungsdimensionen der Innovationsorientierung beitragen (Forschungsfrage 1). Außerdem wurden Studien dargestellt, die sich mit den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung und Innovationsorientierung sowie deren Zusammenspiel befassen (Forschungsfrage 2). In diesem Rahmen wurde auch auf wesentliche Moderatoren und Mediatoren der Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Erfolg eingegangen (Forschungsfrage 3). Ebenfalls wurden Arbeiten vorgestellt, die eine Erstellung von Typologisierungsansätzen in Bezug auf strategische Orientierungen verfolgen (Forschungsfrage 4).

Hinsichtlich der ersten Forschungsfrage nach einer sinnvollen Konzeptualisierung und Operationalisierung von Innovationsorientierung, liefert Abschnitt 2.3.1 eine Übersicht über die bereits existierenden Studien, die sich mehr oder weniger explizit mit der Konzeptualisierung von Innovationsorientierung beschäftigen. Anhand der Literaturbestandsaufnahme wurde festgestellt, dass sich nur sehr wenige Forscher ausdrücklich mit dem Konstrukt Innovationsorientierung befassen haben. Außerdem offenbart die Literaturbestandsaufnahme inhaltliche Defizite und einen fehlenden Konsens unter Forschern in Bezug auf die Begriffsdefinition, Konzeptualisierung und Operationalisierung von Innovationsorientierung. So sind beispielsweise die Grenzen zwischen den

Begriffen Innovativität, Innovationskultur und Innovationsorientierung nicht klar definiert und die Begriffe werden beinahe willkürlich ausgetauscht. Insgesamt existieren nur zwei Arbeiten, die sich ausdrücklich mit der Konzeptualisierung von Innovationsorientierung befassen: Siguaw/Simpson/Enz (2006) und Derenthal (2009). In der einzigen englischsprachigen Arbeit zu diesem Thema konzeptualisieren Siguaw/Simpson/Enz (2006) Innovationsorientierung als mehrdimensionale Wissensstruktur. Allerdings überprüfen sie das Konstrukt nicht empirisch. Derenthal (2009) konzeptualisiert Innovationsorientierung als formatives Konstrukt bestehend aus den Facetten strategischer Fokus, extrinsisches Anreizsystem, Kommunikation und betriebliches Vorschlagswesen.

Trotz der ersten Ansätze zur Konzeptualisierung von Innovationsorientierung sind sich die Forscher uneinig über die Operationalisierung des Konstrukts. So sind Auswirkungen wie z.B. die Anzahl an Innovationen bei einigen Autoren in der Definition und Operationalisierung der Innovationsorientierung enthalten. Nach Auffassung der Autorin ist die Innovationsorientierung jedoch den Innovationskonsequenzen vorgelagert, so dass Konstrukte wie die Anzahl an Innovationen und Innovationserfolg eindeutig Ergebnis der Innovationsorientierung sind (vgl. Simpson/Siguaw/Enz 2006). Die existierenden empirischen Arbeiten zur Konzeptualisierung und Operationalisierung greifen häufig auf nur wenige Items zur Messung zurück und können somit die Komplexität des Konstrukts Innovationsorientierung nicht erfassen. Ein weiterer Kritikpunkt der bestehenden Literatur ist die Feststellung, dass ein Großteil der Arbeiten, insbesondere der Arbeiten zu Innovativität und Innovationsorientierung unzureichend theoretisch fundiert sind. Dies bestärkt die Annahme, dass die Beantwortung der Forschungsfrage 1 im Rahmen dieser Arbeit zur Schließung der Forschungslücke in diesem Bereich beiträgt.

Im Rahmen der Forschungsfragen 2 und 3, die sich mit den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung und Innovationsorientierung sowie relevanten moderierenden Effekten beschäftigen, liefern die Abschnitte 2.2 und 2.3 einen umfassenden Überblick über bereits bestehende Arbeiten und einen wesentlichen Erkenntnisbeitrag insbesondere im Bereich der Marktorientierung. Die Literaturbestandsaufnahme macht deutlich, dass die Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung bereits extensiv erforscht wurden. So wurden mitarbeiterbezogene, innovationsbezogene, kundenbezogene und finanzielle Konsequenzen untersucht. Im Gegensatz dazu ist die Anzahl der Arbeiten, die sich gesondert mit den Auswirkungen der Innovationsorientierung beschäftigen, als gering einzustufen. Häufig wird in den Arbeiten zur Innovationsorientierung auch das Konstrukt Marktorientierung betrachtet, in der Regel allerdings als Determinante



der Innovationsorientierung. Eine Forschungslücke wurde deshalb in Bezug auf die gleichzeitige Betrachtung der beiden strategischen Orientierungen auf einer Ebene identifiziert. Zwar betrachten einige wenige Studien beide strategischen Orientierungen gleichzeitig und weisen positive Erfolgsauswirkungen nach. Ein Vergleich der Orientierungen auf einem Niveau wird aber nicht angestellt. Insbesondere existieren keine Studien, die sich mit internen und externen Kontextfaktoren befassen und deren moderierenden Auswirkungen auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Erfolgsgrößen untersuchen. Insgesamt ist der Einsatz fortgeschrittener dependenzanalytischer Verfahren (z.B. Kausalanalyse) zu gering ausgeprägt. Somit trägt die vorliegende Arbeit zur Schließung einer weiteren Forschungslücke bei.

Auch hinsichtlich der vierten Forschungsfrage, die sich mit der Typologisierung strategischer Orientierungsansätze beschäftigt, wurde ausgewählte Literatur im Bereich der Marktorientierung und Innovationsorientierung gesichtet. Allerdings ist der Erkenntnisbeitrag der aufgearbeiteten Literatur hier als eher gering einzustufen. Es existieren vereinzelte Arbeiten, die entweder Typologisierungen zur Marktorientierung oder zur Innovationsorientierung erstellen. Auch integrative Ansätze wie die Integration von Marktorientierung und Entrepreneurshiporientierung (vgl. Atuahene-Gima/Ko 2001) oder Kundenorientierung und Innovationsorientierung (vgl. Berthon/Hulbert/Pitt 2004) sind in der Literatur zu finden. Allerdings liegen diesen Studien unterschiedliche Begriffsverständnisse zugrunde. Für die vorliegende Arbeit erscheint es daher sinnvoll, eine Typologisierung strategischer Orientierungsansätze zu entwickeln.

### 3 Theoretische und methodische Grundlagen der Untersuchung

Nach der Literaturbestandsaufnahme werden in diesem Kapitel weitere konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung dargestellt. Zunächst werden die theoretischen Bezugspunkte der Arbeit als Basis zur Fundierung des Untersuchungsmodells sowie zur Ableitung der Hypothesen der Untersuchung dargestellt (Abschnitt 3.1). Anschließend werden die methodischen Grundlagen von der Datenerhebung und Stichprobe bis hin zu den dependenz- und interdependenzanalytischen Verfahren behandelt (Abschnitt 3.2). Zusammen mit der Literaturbestandsaufnahme (vgl. Kapitel 2) liefert das folgende Kapitel einen wesentlichen Beitrag zur Positionierung der Arbeit und dient als Fundament zur Beantwortung der Forschungsfragen.

#### 3.1 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit vorgestellt. Das Phänomen der strategischen Orientierungen, Marktorientierung und Innovationsorientierung, soll theoretisch fundiert werden. Dies ist insofern von Bedeutung, als viele bisherige Untersuchungen über keine theoretische Grundlage verfügen (vgl. Kapitel 2). Die vorliegende Arbeit bezieht sich dazu auf zwei theoretische Bezugspunkte:

- den *ressourcenbasierten Ansatz* sowie
- den *situativen Ansatz*.

Diese beiden Theorien dienen der Fundierung der Marktorientierung und der Innovationsorientierung und liefern Aspekte, die den Erfolg von Unternehmen zu erklären versuchen. Der ressourcenbasierte Ansatz dient der Fundierung der Konzeptualisierung von Innovationsorientierung sowie der Fundierung der Erfolgsauswirkungen des Zusammenspiels zwischen Marktorientierung und Innovationsorientierung (Forschungsfrage 1 und 2). Der situative Ansatz hingegen soll insbesondere zur Diskussion der moderierenden Einflüsse auf die Beziehung zwischen den strategischen Orientierungen und Innovationserfolg (Forschungsfrage 3) herangezogen werden. Die Zielsetzung ist dabei nicht, jede Theorie vollständig darzustellen. Vielmehr wird auf die für diese Arbeit relevanten Aspekte eingegangen.

Die vorliegende Arbeit verfolgt mit der Berücksichtigung mehrerer theoretischer Ansätze die Leitidee des theoretischen Pluralismus. Sowohl in der Marketingforschung (vgl. Fritz 1995, S. 27, Homburg 2000, S. 69) als auch in anderen Forschungsgebieten wie der Organisationsforschung (vgl. Kieser 2002, S. 317) oder den Sozialwissen-

schaften (vgl. Albert 1972, S. 199) wird der theoretische Pluralismus verlangt. Er dient dabei einer möglichst umfassenden Erklärung der verschiedenen Fragestellungen anhand eines konkurrenzfreien Einsatzes komplementärer Theorien.

### **3.1.1 Ressourcenbasierter Ansatz**

Der ressourcenbasierte Ansatz (engl. ‚resource based view‘) ist eine verhaltensorientierte Perspektive zur Erklärung des Unternehmenserfolgs, der aus der Strategielehre stammt. Er erklärt dauerhafte Unterschiede in der ökonomischen Leistung von Unternehmen anhand ihrer spezifischen Ausstattung mit erfolgskritischen Ressourcen (vgl. Barney 1986, Prahalad/Hamel 1990, Collis 1991, Grant 1991, Rumelt 1991, Petergraf 1993, Wernerfelt 1984, 1995 und im Überblick Hoopes/Hadsen/Walker 2003, Hungenberg 2004). Grundlegend für diesen Ansatz ist die Annahme, dass ein Unternehmen als ein Bündel von Ressourcen aufgefasst werden kann (vgl. Schumpeter 1934, Penrose 1959). Laut ressourcenbasiertem Ansatz können unternehmensinterne Ressourcen wettbewerbsstrategische Relevanz erlangen. Dies führt zu Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb, die den Unternehmenserfolg langfristig und positiv beeinflussen (vgl. Barney 1991, Mahoney/Pandian 1992).

Der ressourcenbasierte Ansatz stellt eine wesentliche Ergänzung zur strukturorientierten Perspektive (z.B. industrieökonomische Erklärungsansätze, vgl. hierzu Homburg/Krohmer 2006, S. 224 für einen Überblick) dar, die den Unternehmenserfolg hauptsächlich anhand von unternehmensexternen Faktoren (z.B. Branchenstruktur) erklären (vgl. Conner 1991, Makhija 2003).

Unter Ressourcen werden unterschiedliche Faktoren des Unternehmens subsumiert, die zur Wertschöpfung beitragen können (vgl. Day 1994, Srivastava/Shervani/Fahey 1998). Barney (1991, S. 101) definiert den Begriff Unternehmensressource wie folgt: „[...] firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information knowledge etc., controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“.

Diese Definition impliziert, dass verschiedene Arten von Ressourcen unterschieden werden können. Eine Vielzahl an Studien hat sich mit der Kategorisierung der Ressourcen beschäftigt (vgl. Wernerfelt 1989, Barney 1991, Grant 1991, Bamberger/Wrona 1996). Unterschieden werden grundsätzlich Assets und Fähigkeiten. In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Kategorisierung in Anlehnung an Barney (1991), Hall (1992), Hunt/Morgan (1995), Bamberger/Wrona (1996) in:

- *physische* Ressourcen (z.B. Rohmaterialien, Anlagen, Gebäude)
- *finanzielle* Ressourcen (z.B. freie Liquidität, Zugang zu Fremdkapital, Einlagen)
- *intangible* Ressourcen (z.B. Reputation, Markennamen, Unternehmenskultur, marktbezogenes Wissen, Know-how von Mitarbeitern, Innovationsfähigkeiten, Patente).

Abbildung 4 verdeutlicht die allgemeine Wirkungsbeziehung zwischen Ressourcen und Unternehmenserfolg. Auf Basis der spezifischen Ressourcenstruktur entwickelt das Unternehmen gezielt seine Strategie, um die Ressourcen permanent weiterzuentwickeln und besser als der Wettbewerb einzusetzen. Der so erlangte Wettbewerbsvorteil ermöglicht es dem Unternehmen, die organisatorische Effizienz und Effektivität immer weiter zu erhöhen.

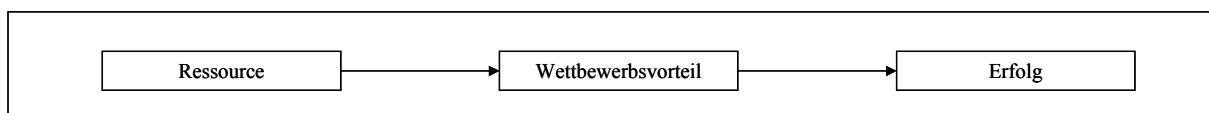


Abbildung 4: Das Grundmodell des ressourcenbasierten Ansatzes

Damit die verschiedenen Ressourcen zur Wertschöpfung und zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils für das Unternehmen beitragen können, müssen sie verschiedene Eigenschaften erfüllen (vgl. Barney 1991, 2003, Petergraf 1993):

- Die Ressource sollte *wertvoll* sein, d.h. sie sollte zur Implementierung von Strategien und somit zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität im Unternehmen beitragen.
- Die Ressource sollte *selten* sein, d.h. sie sollte nur in wenigen, am besten nur in einem einzigen Unternehmen vorhanden sein und es sollte keinen Markt für sie geben.
- Die Ressource sollte *nicht imitierbar* sein, d.h. sie sollte für Wettbewerber nicht kopierbar sein.
- Die Ressource sollte *nicht substituierbar* sein, d.h. sie sollte nicht durch alternative Ressourcen, die ähnliche Erfolgsauswirkungen besitzen, ersetzt werden können.
- Darüber hinaus sollte das Unternehmen in der Lage sein, die Potenziale der Ressource mit Hilfe einer geeigneten Organisation (Organisationsstruktur, Kultur etc.) ausschöpfen zu können.

Einige Ressourcen können Unternehmen am Markt durch Zukäufe, strategische Allianzen oder Austausch mit anderen Geschäftsbereichen erwerben (vgl. Dierickx/Cool 1989). Insbesondere intangible Ressourcen können jedoch nur schwer extern erworben werden und müssen oft über einen langen Zeitraum im Unternehmen individuell entwickelt werden (vgl. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy 1993, Hall 1993, Rasche 1994, Gouthier/Schmid 2001, Luo/Sivakumar/Liu 2005). Sie erfüllen die geforderten Kriterien (wertvoll, selten, schwer imitier- und substituierbar) in hohem Maße, weshalb ihnen eine besonders hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg zugesprochen wird.

Zwei von der Literatur hervorgehobene intangible Ressourcen sind von besonderer Bedeutung: die Kultur (vgl. Barney 1986, Fiol 1991, Hall 1992, Bharadwaj/Varadarajan/Fahy 1993) und die Fähigkeiten („capabilities“) der Organisation (vgl. Day 1994, Foley/Fahy 2004). Unter Fähigkeiten lassen sich verschiedene Bündel komplexer Faktoren wie Kenntnisse und kollektives Lernen subsumieren, die im Rahmen von organisationalen Prozessen zum Einsatz kommen und eine überlegene Steuerung der Unternehmensaktivitäten ermöglichen (vgl. Day 1994). Luo/Sivakumar/Liu (2005, S. 52) postulieren hierzu: „[C]apabilities [...] are the key intangible firm specific resources that allow firms to achieve core competency“.

Vorhies/Morgan (2005) arbeiten in einem integrativen Modell Fähigkeiten heraus, die den Unternehmenserfolg beeinflussen und im Rahmen des Marketings relevant sind („marketing capabilities“):

- Marketing-Mix-bezogene Fähigkeiten, d.h. Fähigkeiten im Rahmen der Kategorien Preis, Produktentwicklung, Kommunikation und Distribution (vgl. McKee et al. 1992, Weitz/Jap 1995, Shapiro/Slywotzky/Doyle 1997, Dutta/Narasimhan/ Rajiv 1999, Dutta/Zbaracki/Bergen 2003)
- Marketing-informationsbezogene Fähigkeiten, d.h. Fähigkeiten zur Sammlung, Verarbeitung und Nutzung von markt-, kunden- und wettbewerbsbezogenen Informationen (vgl. Menon/Varadarajan 1992, Day 1994)
- Marketing-planungsbezogene Fähigkeiten, d.h. Fähigkeiten zur Erarbeitung von Marketingplänen und -strategien, die zu einer optimalen Nutzung der unternehmensinternen Ressourcen im unternehmens- und umweltspezifischen Kontext führen
- Marketing-implementationsbezogene Fähigkeiten, d.h. Fähigkeiten zur Umsetzung der erarbeiteten Pläne und Strategien (vgl. Noble/Mokwa 1999).

Die von Vorhies/Morgan (2005) identifizierten Fähigkeiten lassen sich auch in der Literatur zum Thema Marktorientierung (vgl. Abschnitt 2.2) und Innovationsorientierung (vgl. Abschnitt 2.3) wiederfinden. Im Marketing wird dem Phänomen der Marktorientierung als zentrale intangible Ressource große Beachtung geschenkt (vgl. Hunt/Morgan 1995, Foley/Fahy 2004, Homburg/Krohmer/Workman 2004, Luo/Sivakumar/Liu 2005, Zhou/Yim/Tse 2005). Auch auf die Bedeutung der Innovationsorientierung wurde mehrfach hingewiesen (vgl. Abschnitt 2.3). Im Folgenden wird deshalb am Beispiel der Marktorientierung und der Innovationsorientierung geprüft, inwiefern die Ressource strategische Orientierung die geforderten Kriterien der Wertstiftung, Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit erfüllt.

Die Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung wurden in zahlreichen Studien empirisch nachgewiesen (vgl. Abschnitt 2.2.3). Nicht nur auf den Unternehmenserfolg, sondern auch auf Innovationen, Mitarbeiter und Kunden wirkt sich Marktorientierung positiv aus. Insbesondere die Fähigkeiten im Unternehmen, kunden- und wettbewerbsbezogene Informationen zu verarbeiten, Strategien daraus abzuleiten und in effiziente und effektive Maßnahmen umzusetzen, ist von entscheidender Bedeutung und führt zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Porter 1985, Porter/Millar 1985, Day/Wensley 1988, Jaworski/Kohli 1993, Day 1994). Ebenso kann die marktbezogene Ausrichtung der Unternehmenskultur als strategische Ressource deklariert werden, da sie via marktbezogene Verhaltensweisen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs führt (vgl. Narver/Slater 1990, Krohmer 1999, Pflesser 1999, Homburg/Pflesser 2000). Auch für die Innovationsorientierung wurden bereits positive Erfolgsauswirkungen nachgewiesen (vgl. Abschnitt 2.3.3). Mit der Innovationsorientierung gehen Fähigkeiten einher, die dazu führen, dass ein Unternehmen neuartige Produkte und Dienstleistungen entwickeln kann. Somit werden Wettbewerbsvorteile erzielt und eine Pionierstellung im Markt ermöglicht, die wiederum den Unternehmenserfolg steigern. Zusammenfassend können Marktorientierung und Innovationsorientierung durchaus als wertvolle Ressourcen bezeichnet werden.

Auch das Kriterium der Seltenheit wird von der Marktorientierung und der Innovationsorientierung erfüllt. In der gesichteten Literatur (vgl. Abschnitt 2.2) wurde gezeigt, dass Marktorientierung aufgrund unterschiedlicher Ausgestaltungsmöglichkeiten und der historischen Entwicklung selten bzw. einzigartig ist (vgl. Slater/Narver 1994b, Greenley 1995, Han/Kim/Srivastava 1998). Hunt/Morgan (1995, S. 11) fassen es kurz und knapp zusammen und bezeichnen Marktorientierung als: „[...] resource that is rare among competitors“. Diese Aussage trifft ebenso auf die Innovationsorientierung zu (vgl. Abschnitt 2.3).

In Bezug auf die Nicht-Imitierbarkeit lässt sich feststellen, dass sowohl Innovationsorientierung als auch Marktorientierung sehr komplexe Konstrukte sind, die von Wettbewerbern nur sehr schwer kopiert werden können. Dies liegt an der Vielzahl der Gestaltungsmöglichkeiten der Markt- bzw. Innovationsorientierung und deren Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg. Die damit zusammenhängenden Wirkungsweisen der einzelnen Komponenten lassen sich demnach schwer nachvollziehen und sind somit kaum imitierbar. Darüber hinaus sind Marktorientierung und Innovationsorientierung intangible Ressourcen, die an keinem Markt gehandelt werden und somit auch nicht hinzugekauft werden können. In Bezug auf die Marktorientierung formulieren Hunt/Morgan (1995, S. 11) hierzu: „[...] market orientation is intangible, cannot be purchased [...], is socially complex [...], has components that are highly interconnected, [...] and is [...] increasingly effective the longer it has been in place“. Demnach erfüllen beide strategischen Orientierungen ebenfalls das Kriterium der Nicht-Imitierbarkeit.

In puncto Nicht-Substituierbarkeit lässt sich hinsichtlich der Marktorientierung konstatieren, dass eine Ausrichtung an Kunden und Wettbewerbern sehr relevant für Unternehmen ist. Das Erkennen von Veränderungen im Markt (z.B. Änderung der Kundenbedürfnisse) und ein effizientes und rechtzeitiges Agieren (reaktiv oder proaktiv) sind von fundamentaler Bedeutung (vgl. Day 1998). Eine Ressource mit ähnlichen Effekten ist die Innovationsorientierung. Die Ausrichtung an der Generierung von Ideen und Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen spielt gerade in Zeiten von sich sättigenden Märkten eine große Rolle. Beide strategischen Orientierungen haben unter bestimmten situativen Gegebenheiten ihre Existenzberechtigung und können deshalb als nicht ersetzbare Ressourcen bezeichnet werden, die zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen.

Die Meinung, dass Marktorientierung als erfolgskritische Unternehmensressource aufgefasst werden kann, die die genannten Kriterien erfüllt, wird ebenso von den Autoren Uncles (2000), Pelham/Wilson (1999) und Liu/Luo/Shi (2003) geteilt. Zhou et al. (2005), Siguaw/Simpson/Enz (2006) und Derenthal (2009) bestätigen dies ebenfalls für die Innovationsorientierung.

Die Relevanz des ressourcenbasierten Ansatzes für die vorliegende Arbeit stellt sich folgendermaßen dar:

- Der ressourcenbasierte Ansatz stellt einen übergeordneten Bezugsrahmen zur Verfügung, der einen theoretischen Erklärungsansatz der Zusammenhänge zwischen strategischer Orientierung (Marktorientierung und Innovationsorientie-

rung) und Innovations-, Markt- bzw. finanziellem Erfolg eines Unternehmens ermöglicht (Forschungsfrage 2).

- Des Weiteren macht der ressourcenbasierte Ansatz deutlich, welche hohe strategische Relevanz insbesondere die intangiblen Ressourcen zur Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils haben. Marketingressourcen und die damit verbundenen Fähigkeiten werden in diesem Zusammenhang als zentrale intangible Ressourcen verstanden, die den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können. Insbesondere die Relevanz der Ausrichtung an Kunden und Wettbewerbern wird in der Marketingliteratur hervorgehoben (vgl. Narver/Slater 1990, Day 1994, Day/Nedungadi 1994). Vor diesem Hintergrund können sowohl Marktorientierung als auch Innovationsorientierung als wichtige Unternehmensressourcen verstanden werden, die zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen (vgl. Day/Wensley 1988, Hunt/Morgan 1995).
- Im Hinblick auf das Zusammenspiel zwischen Marktorientierung und Innovationsorientierung (Forschungsfrage 2 und 3) liefert der ressourcenbasierte Ansatz einen Erklärungsrahmen zu den Erfolgsauswirkungen. Eine Ressource, die die Anforderungen des Wertvollen, der Nicht-Substituierbarkeit, Nicht-Imitierbarkeit und Seltenheit erfüllt, stellt einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Gleichzeitig ist das Vorhandensein einer solchen Ressource auch mit einer gewissen Pflege verbunden, d.h. die Ressource wird als wertvolles Gut wahrgenommen und behandelt. Die Ressourcenpflege und auch die Entwicklung der Ressource sind mit Investitionen zeitlicher und finanzieller Natur verbunden. In Bezug auf die Erfolgsauswirkungen stellt sich demnach zum einen die Frage, ob mehrere strategische Orientierungen im Unternehmen parallel erfolgreich gepflegt werden können. Im Zusammenhang damit stellt sich zum anderen die Frage, ob die Kombination mehrerer strategischer Orientierungen zu einem erhöhten Unternehmenserfolg führt. Für diese Fragestellungen liefert der ressourcenbasierte Ansatz folglich einen wesentlichen Erklärungsrahmen.
- Darüber hinaus macht der ressourcenbasierte Ansatz einen Vorschlag zur Konzeptualisierung des Unternehmenserfolgs. Abbildung 4 zeigt, dass zwischen Wettbewerbsvorteil und Erfolg unterschieden wird. Somit schlägt der ressourcenbasierte Ansatz implizit eine Unterteilung des Unternehmenserfolgs in Markterfolg und finanziellen Erfolg vor (vgl. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy 1993, Hunt 1999). Dabei wird angenommen, dass Markterfolg und finanzieller Erfolg positiv zusammenhängen.



### 3.1.2 Situativer Ansatz

Der situative Ansatz (auch ‚Kontingenztheorie‘, ‚Kontingenzansatz‘ oder im Englischen ‚contingency approach‘ genannt) entstand in den 60er Jahren in der Organisationslehre. Ausgangspunkt war die Kritik an existierenden organisationstheoretischen Ansätzen, die nach universellen Gestaltungsprinzipien für effiziente Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen strebten (vgl. Kieser/Kubicek 1978, S. 105). Eine Organisationsform sollte für alle Situationen gleich gut geeignet sein (vgl. hierzu die Managementlehre und den Bürokratieansatz von Max Weber (1972, erste Auflage 1922)). Die Feststellung, dass es jedoch keine allgemeinen Gesetzmäßigkeiten hinsichtlich Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen in Organisationen gibt, sondern vielmehr bedeutende Unterschiede zwischen den Organisationen ermittelt wurden (vgl. Udy 1959, Tidy 1959, Hall 1963), führte zu Erklärungsversuchen dieser Unterschiede. Hieraus entwickelte sich der situative Ansatz, der verschiedene Strukturen und Verhaltensweisen auf unterschiedliche (situative) Rahmenbedingungen der Organisation zurückführt (Kieser/Kubicek 1978, S. 106, Schreyögg 1996, S. 322, Kieser 1999, S. 169, Kieser/Walgenbach 2003, Schreyögg 2003, Scott 2003). Der situative Ansatz übt Zweifel an der Existenz einer allgemeingültigen optimalen Organisationsgestaltung. Demnach werden die Organisationsstruktur sowie das Verhalten über interne und externe Einflüsse auf das Organisationsmanagement bzw. die Organisationsstruktur beeinflusst. Diese beeinflussenden Faktoren werden auch als Kontingenzfaktoren bezeichnet, worin der alternative Name des situativen Ansatzes begründet liegt.

In den frühen Arbeiten, die sich mit dem situativen Ansatz befassen, wurde jeweils nur ein situativer Faktor berücksichtigt. Woodward (1958) und Perrow (1970) untersuchten den Einfluss der eingesetzten Technologie auf die Organisationsstruktur. Andere Autoren betrachteten die Unternehmensgröße als internen Einflussfaktor der Organisationsstruktur (vgl. Caplow 1956, Rushing 1966). Burns/Stalker (1961), Child (1972) und Kieser (1974) betrachteten die situative Größe Umweltdynamik und ihren Einfluss auf organisationale Gestaltungsvariablen. Von den Vertretern des situativen Ansatzes werden insbesondere allgemeine Umweltfaktoren als dominierend in ihrem Einfluss auf Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen angesehen und prägen somit den situativen Ansatz am stärksten (vgl. Burns/Stalker 1961, Lawrence/Lorsch 1967). Später wurden von der so genannten Aston-Gruppe aufbauend auf diesen ersten Untersuchungen mit Hilfe komplexer, statistischer Verfahren mehrere situative Faktoren gleichzeitig untersucht (vgl. Pugh et al. 1963, 1969, Pugh/Hickson 1976, Pugh/Hinings 1976, Pugh/Payne 1977, Pugh 1981, Pugh/Hickson 1989, 1997). Die

unterstellten situativen Effekte konnten empirisch nachgewiesen werden, und der situative Ansatz etablierte sich als Forschungsrichtung. In späteren Jahren wurde auf Basis des situativen Ansatzes nicht mehr ausschließlich die Organisationsstruktur, sondern auch andere Organisationsvariablen wie z.B. die Organisationskultur (vgl. Allaire/Firsirotu 1985, Gordon 1991) oder die Unternehmensstrategie (vgl. Anderson/Zeithaml 1984, Hambrick 1983a, 1983b) berücksichtigt.

Der situative Ansatz dient im Wesentlichen den folgenden drei Zielsetzungen (vgl. Kieser 1999):

- Messung von Organisationsstrukturen, um Unterschiede zwischen Organisationen aufzuzeigen
- Identifikation wesentlicher, situativer Faktoren, die zur Erklärung der Unterschiede zwischen Organisationen beitragen
- Bestimmung der Auswirkungen verschiedener Situations- und Organisationsvariablen auf das Verhalten und die Effizienz bzw. den Erfolg der Organisation.

Abbildung 5 verdeutlicht, dass der situative Ansatz damit sowohl den Einfluss situativer Faktoren auf die Organisationsstruktur als auch die Beziehung zwischen situativen Faktoren, organisationalen Variablen und dem Erfolg einer Organisation berücksichtigt.

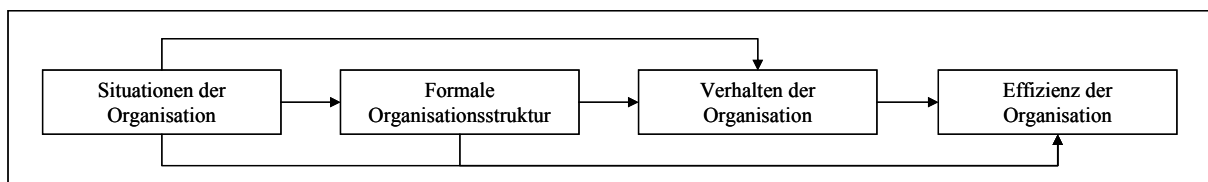


Abbildung 5: Das Grundmodell des situativen Ansatzes (Kieser/Kubicek 1992, S. 57)

Dem situativen Ansatz zufolge muss eine Organisation ihre Struktur und ihr Verhalten den gegebenen Kontextfaktoren anpassen, die durch die situativen Faktoren vorgegeben werden. Je besser sie dazu in der Lage ist, desto höher ist ihr Erfolg (vgl. Tosi/Aldag/Storey 1973).

In Bezug auf die vorliegende Arbeit lässt sich festhalten, dass Marktorientierung und Innovationsorientierung als organisationale Variablen aufgefasst werden können, die die Struktur und das Verhalten der Organisation maßgeblich beeinflussen. Diese markt- bzw. innovationsorientierten Verhaltensweisen und Strukturen wirken auf die Effizienzgrößen der Organisation (z.B. Markterfolg, Umsatz, vgl. Abbildung 5). Auch der Innovationserfolg, der als Vorstufe des Unternehmenserfolgs gesehen werden kann (vgl. Hurley/Hult 1998, Talke 2007), wird beeinflusst. Der situative Ansatz führt zu

der Überlegung, dass ein Unternehmen je nach Situation, in dem sich die Organisation befindet, Verhalten und Struktur anpassen sollte, um den Erfolg zu steigern. Situative Faktoren, die einen Einfluss auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg besitzen, können Marktdynamik, Wettbewerbsintensität als externe Faktoren oder auch Produktkomplexität, Neuheitsgrad, Top-Management-Support als interne Faktoren sein. Die Auswahl der strategischen Orientierung bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, sich an gegebene Kontextfaktoren anzupassen, um so den Erfolg zu steigern. Je nach Situation der Organisation können also besser Marktorientierung oder Innovationsorientierung zur Effizienzsteigerung führen.

Der situative Ansatz wird trotz seines bedeutenden Beitrags von verschiedenen Autoren wiederholt kritisiert (zur Kritik Schreyögg 1980, Kieser 1999). Ein wesentlicher Kritikpunkt ist die Theorielosigkeit des situativen Ansatzes (vgl. Hage 1974, Kieser/Walgenbach 2003). Durch die Betonung der situativen Einflüsse werden bereits konstatierte wissenschaftliche Wirkungszusammenhänge relativiert. Der situative Ansatz macht jedoch keinen Konzeptvorschlag zur gesetzmäßigen Erklärung des Zusammenhangs zwischen Organisation und Situation (vgl. Kieser/Kubicek 1978, S. 135). Vielmehr belässt er es bei der Feststellung, dass die Unterschiede in Struktur und Verhalten von Organisationen auf die unterschiedlichen Kontextfaktoren zurückzuführen sind. Ein kausaler Wirkungszusammenhang wird nicht geliefert.

Dieser Verzicht, eine kausale Wirkungsbeziehung zu postulieren, ist gleichzeitig ein wesentlicher Beitrag des situativen Ansatzes für die Marketingforschung. Aufgrund der pauschalen Aussagen des situativen Ansatzes können sämtliche Faktoren zur Erklärung von Organisationsstruktur und Verhaltensweisen herangezogen werden (vgl. Staehle 1991). Der situative Ansatz schafft ein Bewusstsein dafür, dass kausale Zusammenhänge immer vor dem Hintergrund spezifischer Umwelt- und Unternehmenssituationen betrachtet werden sollten (vgl. Kieser/Kubicek 1978, S. 108). Die Generalisierbarkeit des situativen Ansatzes ist demnach eine wesentliche Stärke und zugleich Ansatzpunkt für fundamentale Kritik. Insofern soll der situative Ansatz nicht als eigenständige Theorie, sondern als konzeptionelle Leitidee verstanden werden, die die Beurteilung von Konzepten und Handlungsalternativen in einem situativen Kontext fordert.

Die Relevanz des situativen Ansatzes für die vorliegende Arbeit lässt sich wie folgt darstellen:

- Der situative Ansatz stellt einen allgemeinen Bezugsrahmen zur Verfügung, der die Berücksichtigung von situativen Faktoren (Moderatoren) und Effizienzgrößen (Erfolgsauswirkungen der Markt- und Innovationsorientierung) ermöglicht. Somit liefert der Ansatz einen Denkraum für die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit (vgl. Abschnitt 1.2).
- Der situative Ansatz zeigt auf, dass verschiedene externe und interne Faktoren (situative Faktoren) Einfluss auf die strategische Orientierung und auf die Wirkungsbeziehung zwischen strategischer Orientierung und Erfolg nehmen können. In diesem Zusammenhang nennt der situative Ansatz mögliche relevante Faktoren (z.B. Unternehmensgröße, Marktdynamik), die für das Modell der vorliegenden Arbeit relevant sein könnten. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Untersuchungsmodell im situativen Kontext differenziert betrachtet. Insbesondere die Betrachtung des Modells unter Einfluss verschiedener Moderatoren steht im Fokus.
- Der situative Ansatz liefert einen Erklärungsansatz bei der Analyse des Einflusses situativer Faktoren auf die Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung und Innovationsorientierung.

### **3.1.3 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen**

In den vorherigen Abschnitten wurden die strategischen Orientierungen Marktorientierung und Innovationsorientierung auf ein theoretisches Fundament gestellt (vgl. Abschnitte 3.1.1 und 3.1.2). Zur Konzeptualisierung von Innovationsorientierung sowie zur Erklärung der Erfolgsauswirkungen wurde der ressourcenbasierte Ansatz herangezogen. Zusätzlich wurde anhand des situativen Ansatzes der Einfluss moderierender Variablen auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Erfolgsvariablen erläutert. Mit dieser theoretischen Fundierung wird eine Forschungslücke geschlossen, denn bisherige Arbeiten basieren häufig auf einer unzureichenden theoretischen Fundierung (vgl. Abschnitte 2.2.1 und 2.3.1). Die Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.2) der vorliegenden Arbeiten werden wie folgt durch die theoretischen Bezugspunkte motiviert:

In Bezug auf Forschungsfrage 1, die sich mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Innovationsorientierung beschäftigt, liefert der ressourcenbasierte Ansatz einen wertvollen Beitrag und gibt einen Hinweis auf die Konzeptualisierung der Innovationsorientierung. Laut ressourcenbasiertem Ansatz sollte eine Ressource selten,

wertvoll, schwer imitierbar und nicht substituierbar sein. Diese Eigenschaften können über die Verankerung besonderer Fähigkeiten und Strukturen in der Organisation erfüllt werden. Im Falle der Marktorientierung beziehen sich diese Fähigkeiten auf Kunden und Wettbewerber. In Bezug auf die Konzeptualisierung der Innovationsorientierung bedeutet dies, dass Fähigkeiten und Strukturelemente identifiziert werden sollten, die mit einer Innovationsorientierung einhergehen (z.B. Fähigkeiten in puncto Know-how und Erkennen von zukünftigen Entwicklungen sowie Ideenmanagement). Diese sollten dazu beitragen, dass Unternehmen Innovationen entwickeln, dadurch dauerhafte Wettbewerbsvorteile erlangen und letztendlich ihren Unternehmenserfolg steigern.

Forschungsfragen 2 und 4 beschäftigen sich mit der Beziehung zwischen den strategischen Orientierungen und den Erfolgsvariablen (Forschungsfrage 2a), der Erfolgsauswirkung der Kombination von Marktorientierung und Innovationsorientierung (Forschungsfrage 2b) sowie verschiedenen Typen im Hinblick auf die Ausprägung von Markt- und Innovationsorientierung (Forschungsfrage 4). Im Hinblick auf diese Forschungsfrage trägt der ressourcenbasierte Ansatz zur theoretischen Fundierung bei. Es wurde gezeigt, dass die strategische Orientierung eines Unternehmens als wertvolle Ressource angesehen werden kann, die den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. In diesem Zusammenhang trägt der ressourcenbasierte Ansatz auch zur Konzeptualisierung des Unternehmenserfolgs (Markterfolg und finanzieller Erfolg) bei. Außerdem macht er die Relevanz organisationsinterner Ressourcen wie z.B. marktbezogener Aktivitäten oder innovationsbezogener Fähigkeiten deutlich. Schließlich deutet der ressourcenbasierte Ansatz darauf hin, dass Ressourcen nicht unendlich verfügbar und selten sind und sie vom Unternehmen gepflegt werden müssen.

Hinsichtlich der Forschungsfrage 3 nach den moderierenden Einflüssen auf die Beziehung zwischen Markt- bzw. Innovationsorientierung und den Erfolgsvariablen hebt der situative Ansatz die Wichtigkeit der Berücksichtigung von situativen Faktoren bei der Betrachtung von Erfolgsaussagen hervor. Der situative Ansatz stellt in diesem Zusammenhang einen übergeordneten Bezugsrahmen dar, anhand dessen interne (z.B. Marketinginvestitionen, Top-Management-Support) und externe Einflussfaktoren (z.B. Marktdynamik, Wettbewerbsintensität) auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Erfolgsvariablen untersucht werden können. Auf diese Weise trägt der situative Ansatz zur Fundierung und Erklärung der Forschungsfrage 3 bei, die sich mit dem Erfolg der strategischen Orientierungen in bestimmten situativen Gegebenheiten beschäftigt.

## 3.2 Methodische Grundlagen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung der vier Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.2). Da dies aus konzeptioneller und empirischer Sicht geschehen soll, wird eine empirische Untersuchung durchgeführt. Dieses Kapitel widmet sich den methodischen Grundlagen der Untersuchung, die von der Datenerhebung und Stichprobe (vgl. Abschnitt 3.2.1) über die Grundlagen der Konstruktmessung (vgl. Abschnitt 3.2.2) bis hin zu den Grundlagen der Dependenz- und Interdependenzanalyse (vgl. Abschnitt 3.2.3) reichen.

### 3.2.1 Datenerhebung und Stichprobe

Um die relative Bedeutung von Marktorientierung und Innovationsorientierung für den Innovationserfolg und den Gesamterfolg des Unternehmens zu analysieren, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte in Deutschland im Zeitraum vom 25. Februar 2008 bis 02. Juli 2008. Sie wurde unter dem Dach des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I der Universität Mannheim durchgeführt. Zunächst sollen nun die Entscheidungen, die der Datenerhebung vorausgingen, kurz dargestellt werden. Unterscheiden lassen sich dabei

- inhaltsbezogene Entscheidungen
- zielgruppenbezogenen Entscheidungen und
- methodische Entscheidungen.

Im Rahmen der inhaltsbezogenen Entscheidungen galt es den Untersuchungsgegenstand und die Analyseeinheit festzulegen. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind die strategischen Orientierungen, Marktorientierung und Innovationsorientierung, eines Unternehmens bzw. der strategischen Geschäftseinheit. Daraus ergibt sich als Analyseeinheit das Unternehmen (rechtlich selbständige Einheit) bzw. die strategische Geschäftseinheit.

Bezüglich der zielgruppenbezogenen Entscheidungen waren die Grundgesamtheit, Stichprobe und Ansprechpartner zu bestimmen. Die Auswahl der Branchen zur Festlegung der Grundgesamtheit erfolgte anhand von vier Kriterien: Ziel war es, eine branchenübergreifende empirische Untersuchung durchzuführen. Sowohl das Dienstleistungs- und produzierende Gewerbe als auch Industriegüter- und Konsumgüterunternehmen sollten betrachtet werden. Da die Innovationsorientierung eines Unternehmens einer der Hauptuntersuchungsgegenstände der vorliegenden Untersuchung ist, war es wichtig, Branchen mit hoher Innovationsintensität auszuwählen (vgl. Aschhoff et al. 2009). Zur Identifizierung innovationsstarker Branchen diente das Mannheimer Inno-

vationspanel, das jährlich vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) erhoben wird. Außerdem wurde eine gewisse Varianz zwischen den Branchen im Sinne der NACE-Klassifikation angestrebt, und die ausgewählten Branchen sollten eine relativ hohe volkswirtschaftliche Bedeutung haben. Unter Berücksichtigung dieser Kriterien wurden Unternehmen sowohl des produzierenden als auch des Dienstleistungssektors (sowohl B2B als auch B2C) aus den folgenden Branchen in Deutschland in die Untersuchung einbezogen: Logistik und Tourismus, Finanzdienstleistungen, Software-/ Informations- und Telekommunikationsindustrie, Automobilindustrie, Elektroindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Baustoffe, Chemie und Medizintechnik. Hauptsächlich wurden Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern adressiert.

Als nächster Prozessschritt wurde aus der definierten Grundgesamtheit die Stichprobe gezogen. Im ersten Schritt wurden aus der Datenbank eines kommerziellen Anbieters 3.301 Unternehmen und potenzielle Ansprechpartner der zweiten Führungsebene aus den Unternehmensbereichen Marketing, Vertrieb und Services durch eine geschichtete Zufallsauswahl unter Berücksichtigung der Kriterien Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiteranzahl und Umsatzklasse ermittelt. Hierbei wurde darauf geachtet, die Branchen möglichst in gleichem Umfang abzubilden.

Es konnten jedoch nicht für alle ermittelten Unternehmen auf Anhieb die Namen und Kontaktdaten geeigneter Ansprechpartner kommerziell erworben werden. Deshalb wurden die entsprechenden Unternehmen in einem zweiten Schritt telefonisch kontaktiert, um die für ein Innovationsprojekt verantwortlichen, leitenden Mitarbeiter (i.d.R. Leiter Innovationsmanagement, Leiter Marketing, Leiter Produktmanagement) zu identifizieren. Dabei stellte sich heraus, dass eine Reihe von Unternehmen in der ursprünglichen Stichprobe keine oder nur mangelnde Erfahrungen und Kompetenz im Bereich von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen hatten und somit für die Befragung nicht in Frage kamen. Zur Identifikation weiterer Studienteilnehmer wurde zusätzlich mit Hilfe einer Stichwortsuche (z.B. Innovation, Service Innovation, Produktinnovation, innovative Dienstleistung, Innovationsmanagement, Innovationsmanager) bei renommierten Innovationskonferenzen und -tagungen, vertrauenswürdigen Internetseiten sowie in Business-Netzwerken nach Personen gesucht, die in ihren Unternehmen für Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen verantwortlich sind. Insgesamt konnten durch diese Vorgehensweise 1.178 mögliche Studienteilnehmer identifiziert werden.

Methodische Entscheidungen beziehen sich auf die Form der Datenerhebung. Die Gewinnung der Daten erfolgte mittels einer umfangreichen, schriftlichen Befragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens. Dieser wurde auf Basis konzeptioneller und theoretischer Vorüberlegungen (vgl. Kapitel 2 und Abschnitt 3.1) konzipiert und anschließend im Rahmen eines Pretests getestet. Acht Manager aus verschiedenen Branchen (Chemische Industrie, IT, Automobilindustrie, Gesundheitsbranche, Papiergewerbe und Logistik) prüften den Fragebogen mit Hinblick auf die Aspekte Verständlichkeit und logischer Aufbau.

Die Daten wurden von Schlüsselinformanten, so genannten Key Informants, erhoben. Neuere Erkenntnisse zeigen auf, dass die durch diesen Ansatz gewählten Informanteneinflüsse die Schätzung der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Konstrukten in den meisten Fällen nicht stark verfälschen (Klarmann 2008, Doty/Glick 1998). Zur Erhöhung der Teilnahmequote wurden Anreize geschaffen. Allen Teilnehmern wurden ein individueller Ergebnisbericht sowie zwei Arbeitspapiere aus der Reihe ‚Management Know-how‘ des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim angeboten.

Der Prozess der Datenerhebung wurde in drei zentralen Schritten durchgeführt. Im ersten Schritt erhielten die identifizierten Ansprechpartner auf postalischem Weg das Angebot zur Teilnahme am Forschungsprojekt mit der Bitte, ihre Antworten auf das Management eines typischen Innovationsprojekts zu beziehen. Nach dem Versand der Fragebögen wurden die Ansprechpartner im zweiten Schritt zur Klärung von Fragen und zur Erhöhung der Rücklaufquote zudem telefonisch kontaktiert. Nach Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen erfolgte in einem dritten Schritt die Zustellung der Anreize. Aus dem aufgezeigten Vorgehen resultierten insgesamt 285 Fragebögen aus 232 Unternehmen, was einer Rücklaufquote von 24,2% entspricht.

Nach Abschluss der Datenerhebung wurde überprüft, inwieweit die vorliegenden Daten möglicherweise durch einen Non-Response-Bias (vgl. Armstrong/Overton 1977) verzerrt sein könnten. Anhand des Rücklaufdatums wurde der Datensatz dafür in drei gleich große Teile geteilt. Dabei wurde das erste Drittel (d.h. die frühzeitig eingegangenen Fragebögen) mit dem letzten Drittel (d.h. den spät eingegangenen Fragebögen) mit Hilfe von t-Tests anhand zentraler Variablen verglichen. Es zeigten sich jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass im Rahmen der Erhebung kein Non-Response-Bias entstanden ist. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe. Die Branchen- und Produktgruppenverteilungen offenbaren eine recht heterogene Struktur.



Der größte Anteil an verwertbaren Fragebögen kam aus dem Bereich Maschinen- und Anlagenbau und dreiviertel der antwortenden Personen beziehen sich auf Industriegüter. Die Verteilung zwischen den betrachteten Innovationsobjekten ist hingegen gleichmäßig zwischen Produktinnovationen und Dienstleistungsinnovationen verteilt. Hinsichtlich der Unternehmensgröße, zu der sowohl der jährliche Umsatz als auch die Anzahl der Mitarbeiter gehört, erwirtschaften ca. 60% der Unternehmen einen jährlichen Umsatz bis 500 Mio. Euro und knapp zwei Drittel der Unternehmen beschäftigen zwischen 100 und 5.000 Mitarbeitern. Etwa 70% der antwortenden Personen sind im oberen bis Top-Management angesiedelt. Somit wurden mehrheitlich Personen befragt, die aufgrund ihrer Position sehr gut in der Lage sind, Fragen zu strategischen Angelegenheiten ihres Unternehmens zu beantworten.

I. Branche		II. Position des Befragten	
Maschinenbau	15,8 %	Leiter Marketing	21,0 %
IT / Telekommunikation	10,7 %	Leiter SGE / Geschäftsführer	15,1 %
Transport / Logistik / Tourismus	9,9 %	Leiter Produktmanagement	13,0 %
Automobil	8,1 %	Leiter Innovationsmanagement	12,5 %
Banken / Versicherungen	8,8 %	Leiter Dienstleistung	11,8 %
Elektro-/nik	9,6 %	Abteilungsleiter	9,6 %
Chemie	8,8 %	Leiter Geschäftsfeldentwicklung	4,8 %
Medizintechnik	6,4 %	Leiter F&E	3,7 %
Baustoffe	4,3 %	Sonstige	8,5 %
Sonstige	17,6 %		
III. Industrie- vs. Konsumgut		IV. Produkt- vs. Dienstleistungsinnovationen	
Industriegüter	74,9 %	Produktinnovationen	51,5 %
Konsumgüter	16,0 %	Eigenständige Dienstleistungsinnovationen	35,8 %
Industrie- & Konsumgüter	9,1 %	Produktbegleitende Dienstleistungsinnovationen	12,7 %
V. Anzahl der Mitarbeiter		VI. Jährlicher Umsatz in Mio. €	
< 100	13,2 %	< 50	25,8 %
100 – 499	31,6 %	50 – 99	13,2 %
500 – 999	14,7 %	100 – 499	21,0 %
1.000 – 4.999	19,2 %	500 – 999	13,2 %
5.000 – 9.999	5,9 %	1.000 – 4.999	19,1 %
> 10.000	15,4 %	> 5.000	7,7 %

Tabelle 3: Zusammensetzung der Stichprobe

### 3.2.2 Grundlagen der Konstruktmessung

In der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung werden häufig Objekte untersucht, die sich der direkten Messbarkeit entziehen, da sie als nicht direkt beobachtbar gelten (vgl. Homburg/Pflesser/Klarmann 2008, S. 549, Bagozzi/Phillips 1982, S. 465). Aus diesem Grund werden theoretische Konstrukte gebildet, die Bagozzi/Fornell (1982, S. 24) als „abstract entity which represents the 'true' nonobservable state of nature of a phenomenon“ definieren. Derartige Konstrukte bzw. latente Variablen können indirekt über so genannte Indikatorvariablen (auch Indikatoren oder Items genannt) gemessen und somit empirisch erfasst werden (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 6).

Voraussetzung zur Messung eines Konstrukts ist zunächst die inhaltliche Beschreibung (Konzeptualisierung) und darauf aufbauend die Entwicklung eines Messinstruments (Operationalisierung). Die Entwicklung eines Messinstruments bzw. einer Messskala erfolgt anhand von Indikatoren, die das Konstrukt inhaltlich wiedergeben und es somit theoretisch repräsentieren (vgl. Homburg/Dobratz 1998, S. 450). Es besteht die Möglichkeit, das Konstrukt über eine einzelne Indikatorvariable messbar zu machen (Single-Item-Ansatz) oder mehrere Indikatoren zur Messung des Konstrukts heranzuziehen (Multi-Item-Ansatz). Die Möglichkeit ein Konstrukt mit nur einem Item fehlerfrei zu erfassen sind jedoch sehr eingeschränkt, und die daraus hervorgehende inhaltliche Aussagekraft ist begrenzt. Daher ist dieser Ansatz nur für sehr einfache Konstrukte zu empfehlen (vgl. Souchon/Diamantopoulos 1999, S. 144, Gardner et al. 1998, S. 899ff.). Je komplexer das Konstrukt ist, desto schwieriger gestaltet sich die Messung anhand eines einzelnen Indikators. Für komplexere Sachverhalte wird daher in der Literatur (vgl. Bagozzi/Yi 1994, S. 25, Churchill 1979, S. 66, Jacoby 1978, S. 93, Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 269) der Einsatz von Messinstrumenten bzw. Messskalen empfohlen, die aus mehreren Indikatorvariablen bestehen. Dieser Multi-Item-Ansatz wird in der vorliegenden Arbeit vorwiegend verfolgt.

Die Messung eines theoretischen Konstrukts erfolgt, wie oben erwähnt, in indirekter Weise durch (messbare) Indikatorvariablen. In diesem Zusammenhang ist die Richtung der Kausalität zwischen den Indikatorvariablen und dem theoretischen Konstrukt von besonderer Bedeutung. Es kann zwischen formativen und reflektiven Indikatoren unterschieden werden (vgl. Bagozzi 1979, S. 15). Bei formativen Indikatoren stellt die latente Variable eine Funktion der Indikatorvariablen dar. Der Effekt geht von den Indikatoren auf das Konstrukt aus (vgl. Bollen/Lennox 1991, S. 305f.). Ein solches Konstrukt kann über die Mittelwertbildung aller Indikatoren erfasst werden. Im Falle von

reflektiven Indikatorvariablen ist die Kausalität genau umgekehrt: Das zugrunde liegende Konstrukt löst den Effekt aus, während die Indikatoren in der Regel als fehlerbehaftete Messung der latenten Variable aufgefasst werden (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 6, Hunt 1991, S. 386). In der vorliegenden Arbeit kommen sowohl formativ als auch reflektiv gebildete Konstrukte zur Anwendung.

Entscheidend im Hinblick auf die Messung von theoretischen Konstrukten ist deren Qualität, d.h. wie gut das theoretische Konstrukt durch die Indikatorvariablen erfasst wird. Um die Qualität der Messung zu beurteilen, werden die Kriterien der Reliabilität (Zuverlässigkeit der Messung) und der Validität (Gültigkeit der Messung) herangezogen (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 6, Homburg/Krohmer 2006, S. 255f.). Die folgenden Ausführungen zu den Gütekriterien gelten dabei ausschließlich für reflektiv gemessene Konstrukte, da für formativ gebildete Konstrukte derzeit noch keine adäquaten Verfahren vorliegen (vgl. Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003, S. 200). In der vorliegenden Arbeit werden deshalb für formativ gemessene Konstrukte ausschließlich der Mittelwert sowie die Standardabweichung angegeben.

Die Reliabilität einer Messung bezieht sich auf die formale Genauigkeit der Erfassung der Merkmalsausprägung, d.h. das Ausmaß, zu dem das Messverfahren frei von Zufallsfehlern ist (vgl. Homburg/Klarmann/Pflesser 2008, S. 278, Peter/Churchill 1986, S. 6). Eine hohe Reliabilität liegt daher vor, wenn eine Wiederholung der Messung unter gleichen Rahmenbedingungen zu dem gleichen Ergebnis führt. Außerdem ist eine Messung reliabel, wenn das zugrunde liegende Konstrukt einen möglichst hohen Anteil der Varianz der Indikatoren erklärt (vgl. Peter/Churchill 1986, S. 4).

Die Validität bezeichnet die Gültigkeit einer Messung und macht eine Aussage darüber, inwieweit wirklich der Sachverhalt gemessen wird, der gemessen werden soll (vgl. Churchill 1979, S. 65, Heeler/Ray 1972, S. 361). Sie bezieht neben dem unsystematischen (zufälligen) Fehler auch den systematischen Fehler mit ein (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 7). Die Reliabilität stellt eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für die Validität einer Messung dar (vgl. Hildebrandt 1984, S. 42, Homburg/Krohmer 2006, S. 256). Die folgenden vier Validitätsarten werden unterschieden:

Inhaltsvalidität bezeichnet das Ausmaß der inhaltlich-semanticen Übereinstimmung eines Konstrukts mit seinem Messinstrument (vgl. Bohrnstedt 1970, S. 92, Homburg/Giering 1996, S. 7). Wenn die Indikatoren die wesentlichen inhaltlichen Facetten eines Konstrukts umfassend abdecken, liegt eine hohe Inhaltsvalidität vor (vgl. Churchill 1979, S. 490). In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine qualitative Evaluierung der

Inhaltsvalidität, indem jedes Konstrukt inhaltlich präzise hergeleitet, definiert und von den anderen Konstrukten abgegrenzt wird.

Die Konvergenzvalidität ist der Grad, zu dem zwei oder mehrere Messungen desselben Konstrukts übereinstimmende Ergebnisse liefern (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 468). Von Konvergenzvalidität kann ausgegangen werden, wenn die Indikatoren eines Konstrukts ausreichend stark miteinander in Beziehung stehen, das heißt, stark miteinander korrelieren.

Diskriminanzvalidität beschreibt das Ausmaß, zu dem sich die Messungen verschiedener theoretischer Konstrukte voneinander unterscheiden (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 469). Diskriminanzvalidität liegt dann vor, wenn die Indikatoren eines Konstrukts untereinander stärkere Assoziationen aufweisen als zu Indikatoren anderer Konstrukte (vgl. Bagozzi/Yi/Phillips 1991, S. 425). Die Diskriminanzvalidität wird im Rahmen von konfirmatorischen Faktorenanalysen überprüft (vgl. Jöreskog 1966, 1967, 1969).

Nomologische Validität betrifft den Grad der Übereinstimmung von theoretisch abgeleiteten Zusammenhängen zwischen Konstrukten mit empirisch gewonnenen Erkenntnissen (vgl. Bagozzi 1979, S. 24). Voraussetzung für die Überprüfung der nomologischen Validität ist eine einheitliche, übergeordnete Theorie. In dieser Arbeit wird jedoch auf verschiedene theoretisch-konzeptionelle Erklärungsansätze zurückgegriffen (vgl. Abschnitt 3.1). Daher ist eine Beurteilung der nomologischen Validität in der vorliegenden Untersuchung nicht möglich (vgl. Homburg 2000, S. 75).

Zur Messung und Beurteilung der Reliabilität und Validität komplexer Konstrukte wird auf verschiedene Kriterien zurückgegriffen. Methoden der ersten Generation werden von Methoden der zweiten Generation unterschieden. Letztere basieren auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse und sind deutlich leistungsfähiger als die Methoden der ersten Generation (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8, Homburg 2000, S. 75; zur Kritik an den Methoden der ersten Generation vgl. Bagozzi/Yi/Phillips 1991, Hildebrandt 1984, S. 44 sowie Baumgartner/Homburg 1996). In der vorliegenden Arbeit werden die verschiedenen Methoden im Rahmen der Konstruktmessung (vgl. Abschnitt 4.2) kombiniert eingesetzt. Im Folgenden werden zuerst die Methoden der ersten Generation erläutert, im zweiten Schritt erfolgt eine Erklärung der Methoden der zweiten Generation. Zu den Methoden und Gütekriterien der ersten Generation gehören:

- exploratorische Faktorenanalyse
- Cronbachsches Alpha und
- Item-to-Total-Korrelation.

Die exploratorische Faktorenanalyse dient der Verdichtung von Indikatoren auf eine ihnen zugrunde liegende Faktorenstruktur, ohne dass diese a priori definiert wird (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 260ff., Homburg/Giering 1996, S. 8). Ziel ist es, die beobachteten Indikatoren auf möglichst wenige unbeobachtete Faktoren zu reduzieren, welche die Indikatorenmenge hinreichend gut repräsentieren. Im Rahmen dieser Reduzierung kann eine Eliminierung der Indikatoren stattfinden, die nicht ausreichend hoch ( $> 0,4$ ) auf den Faktor laden. Als Faktorladung wird die Korrelation zwischen einem Indikator und einem Faktor bezeichnet (vgl. Malhotra 1993, S. 619, Homburg/Giering 1996, S. 8). Das Kriterium gilt als erfüllt, wenn mindestens 50% der Varianz der Indikatoren durch den Faktor erklärt werden (vgl. Hartung/Elpelt/Klösener 2002, S. 505, Homburg/Krohmer 2006, S. 362, Hüttner/Schwarting 2008, S. 244). Die Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse erlauben Aussagen bzgl. der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität.

Das Cronbachsche Alpha ist ein weiteres Kriterium der ersten Generation und gilt als der am häufigsten angewandte Reliabilitätskoeffizient dieser Kategorie (vgl. Peterson 1994, Voss/Stern/Fotopoulos 2000). Es misst die Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren und somit die Konsistenz der Indikatoren eines Faktors. Der Wertebereich des Cronbachschen Alphas liegt zwischen 0 und 1, wobei hohe Werte eine hohe Reliabilität anzeigen. Werte über 0,7 (in Ausnahmefällen auch 0,6) werden als akzeptabel angesehen und sollen auch in der vorliegenden Arbeit als Richtwert gelten (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8).

Ergänzend zum Cronbachschen Alpha kommt auch die Item-to-Total-Korrelation zum Einsatz. Diese bezieht sich ebenfalls auf eine Menge von Indikatoren, die denselben Faktor messen. Sie misst die Korrelation eines Indikators („Item“) zur Summe aller Indikatoren eines Faktors. Der Wertebereich der Item-to-Total-Korrelation reicht von 0 bis 1, wobei es keinen spezifischen Mindestwert gibt. Gleichmäßig hohe Item-to-Total-Korrelationen bei allen Indikatoren eines Konstrukts weisen auf eine hohe Konvergenzvalidität hin (vgl. Nunally 1978, S. 274). Die Item-to-Total-Korrelation dient als Kriterium zur Elimination von Indikatoren, falls das Cronbachsche Alpha kleiner als 0,7 ist (vgl. Churchill 1979, S. 68).

Die Gütekriterien der zweiten Generation basieren allesamt auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse (vgl. Jöreskog 1966, 1967, 1969) und gelten als deutlich leistungsfähiger als die Ansätze der ersten Generation. Deshalb kommen sie im Rahmen der Reliabilitäts- und Validitätsprüfung ergänzend zu den Kriterien der ersten Generation zum Einsatz.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse ist ein Teilmodell der Kovarianzstrukturanalyse, die besser als Kausalanalyse bekannt ist (vgl. Diamantopoulos 1994, S. 105ff., Homburg 1989, S. 2). Im Gegensatz zur exploratorischen Faktorenanalyse spezifiziert sie a priori eine Faktorenstruktur, d.h., sie definiert vorab eine Zuordnung zwischen einzelnen Indikatoren und einem Faktor und überprüft diese Assoziation anhand der vorliegenden Daten (vgl. Aaker/Bagozzi 1979, S. 149, Homburg/Krohmer 2006, S. 359). Bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse wird eine reflektive Messung des theoretischen Konstrukts unterstellt. Eine Indikatorvariable wird als Funktion des latenten (nicht beobachtbaren) Konstrukts, der Faktorladung sowie des Messfehlers modelliert. Bei der Parameterschätzung werden die Modellparameter so geschätzt, dass die empirisch ermittelte Kovarianzstruktur der Indikatorvariablen möglichst gut durch das Modell reproduziert werden kann. Zur Beurteilung, inwieweit das spezifizierte Modell mit den empirisch erhobenen Daten konsistent ist, werden die Gütekriterien der zweiten Generation herangezogen. In diesem Zusammenhang spricht man von Anpassungs- bzw. Fitmaßen.

Die Anpassungsmaße lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Globale Anpassungsmaße bewerten, inwieweit das gesamte Modell mit den empirischen Daten konsistent ist, während lokale Anpassungsmaße die Messgüte einzelner Indikatoren und Faktoren überprüfen (vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2000, S. 82ff., Homburg/Baumgartner 1995a, S. 165, Sharma 1996, S. 157ff.).

Die globalen Anpassungsmaße beurteilen den Fit des Modells aus unterschiedlichen Perspektiven, da es keinen idealen Fit-Index gibt (vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2000, S. 88). Folgende globale Anpassungsmaße werden in der vorliegenden Arbeit herangezogen (vgl. Homburg/Klarmann 2006):

- $\chi^2$  - Wert geteilt durch die Freiheitsgrade ( $\chi^2$ /d.f.)
- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
- Comparative Fit Index (CFI)
- Tucker Lewis Index (TLI)
- Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Der durch die Freiheitsgrade geteilte  $\chi^2$  - Wert erlaubt eine inferenzstatistische Beurteilung der ‚Richtigkeit‘ des spezifischen Modells. Dieses globale Gütekriterium gilt als erfüllt, wenn der Quotient Werte kleiner als 3 annimmt (vgl. Bentler/Bonett 1980, S. 590, Homburg 1989, S. 46ff., Homburg/Dobratz 1998, S. 454).

Der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) betrachtet den Fit des Modells aus einer anderen Perspektive. Im Gegensatz zu dem durch die Freiheitsgrade geteilten  $\chi^2$  - Wert beurteilt er nicht die ‚Richtigkeit‘ des spezifischen Modells, sondern die Approximation des Modells an die empirischen Daten. Als ideal gelten Werte unter 0,05, akzeptiert werden laut einschlägiger Literatur Werte bis 0,10. (vgl. Cudeck/Browne 1983, S. 153, Steiger 1990, S. 176ff.). Zu beachten ist, dass der RMSEA-Wert mit abnehmender Größe der Stichprobe zunimmt (vgl. Rigdon 1996).

Ebenfalls zu den globalen Anpassungsmaßen zählen der Comparative Fit Index (CFI) sowie der Tucker Lewis Index (TLI). Beide sind relative Fit-Indizes, die das Messmodell mit einem Basismodell vergleichen. Das Basismodell nimmt üblicherweise an, dass alle Indikatoren im Modell unabhängig sind (vgl. Bentler 1990, S. 239, Bentler/Bonett 1980, S. 596f., Goffin 1993, S. 205, Marsh 1998, S. 79). Die Werte dieser Gütekriterien sollten über dem Schwellenwert von 0,9 liegen.

Der Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) wird ebenfalls zur Beurteilung der globalen Güte herangezogen. Er betrachtet die durchschnittliche Höhe der Residuen, d.h. die Abweichungen zwischen den einzelnen Elementen der empirischen und der geschätzten Kovarianzmatrix (vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2000, S. 87, Steenkamp/van Trijp 1991). Werte kleiner als 0,05 implizieren eine gute Modellanpassung, wobei Werte bis 0,10 als akzeptabel gelten (vgl. Homburg/Klarmann 2006). Neben den zuvor dargestellten globalen Gütemaßen werden in der vorliegenden Arbeit die folgenden lokalen Anpassungsmaße herangezogen:

- Indikatorreliabilität
- t-Wert der Faktorladung
- Faktorreliabilität
- durchschnittlich erfasste Varianz.

Die Indikatorreliabilität gibt auf der Ebene einzelner beobachteter Indikatorvariablen an, wie viel Varianz eines Indikators durch den zugehörigen Faktor erklärt wird (vgl. Bagozzi 1982, S. 156). Sie berechnet sich aus der quadrierten Korrelation zwischen Indikator und Faktor und kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Je höher der Wert, desto geringer ist die Streuung des Messfehlers. In der Literatur wird ein Mindestwert von 0,4 gefordert (vgl. Homburg 2000, S. 91). Eine zu starke Orientierung an der Indikatorreliabilität kann insbesondere bei neu entwickelten Messskalen zu einer Gefährdung der Inhaltsvalidität des Messmodells führen (vgl. Little/Lindenberger/Nesselroade 1999). Da in der vorliegenden Arbeit neu entwickelte Messskalen zum Einsatz

kommen, werden auch Indikatoren mit einer Indikatorreliabilität kleiner als 0,4 beibehalten, sofern dies aus inhaltlichen Gründen plausibel erscheint.

Neben der Reliabilität kann auf Indikatorebene auch eine Aussage bezüglich der Konvergenzvalidität getroffen werden. Dazu wird die Signifikanz der Faktorladung eines Indikators gemessen und überprüft, ob sich diese signifikant von Null unterscheidet (Messung durch den t-Wert der Faktorladung). Dies ist der Fall, falls der t-Wert der Faktorladung eines Indikators mindestens 1,645 beträgt (5 %-Signifikanzniveau bei einem einseitigen t-Test, vgl. Homburg/Giering 1996, S. 11).

Außerdem lässt sich messen, wie gut ein Faktor durch die Gesamtheit der ihm zugeordneten Indikatoren gemessen wird. Dazu dienen sowohl die Faktorreliabilität als auch die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV), die beide einen Wertebereich von 0 bis 1 aufweisen, wobei hohe Werte eine gute Modellanpassung anzeigen. Als Mindestwerte werden in der vorliegenden Arbeit, wie von Homburg/Baumgartner (1995a, S. 170) und Bagozzi/Yi (1988) empfohlen, 0,6 für die Faktorreliabilität und 0,5 für die durchschnittlich erfasste Varianz als ausreichend angesehen.

Die zuvor dargestellten globalen und lokalen Anpassungsmaße dienen zur Bewertung vor allem von Reliabilität und Konvergenzvalidität. Für einen vollständigen Validierungsprozess muss zusätzlich die Diskriminanzvalidität beurteilt werden. D.h. es muss sichergestellt werden, dass eine inhaltliche Trennung der Faktoren im Modell vorliegt (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 469). Zur Überprüfung wird in der vorliegenden Arbeit das Fornell-Larcker-Kriterium (vgl. Fornell/Larcker 1981, S. 46) herangezogen. Dieses fordert, dass die durchschnittlich erfasste Varianz eines Konstrukts größer ist als die quadrierte Korrelation dieses Konstrukts mit einem anderen Konstrukt.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit bei der Beurteilung der Konstruktmessung nicht die gleichzeitige Erfüllung aller Kriterien gefordert wird. Eine geringfügige Verletzung einzelner Kriterien darf nicht zur Ablehnung des gesamten Konstrukts in der vorliegenden Operationalisierung führen (vgl. McQuitty 1999). Vielmehr sollte das Gesamtbild auf Basis aller Gütekriterien betrachtet werden (vgl. Homburg 2000, S. 93). Falls allerdings mehrere der hier diskutierten Kriterien nicht erfüllt werden, sollte eine Modifizierung des entsprechenden Modells eruiert werden. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Gütemaße der ersten und zweiten Generation.



Gütekriterium	Anspruchsniveau
Cronbachsches Alpha	$\geq 0,7$
Item-to-Total-Korrelation	Elimination des Indikators mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation, sofern das Cronbachsche Alpha kleiner als 0,7 ist
Erklärte Varianz der exploratorischen Faktorenanalyse	$\geq 0,5$
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
t-Wert der Faktorladung (einseitiger Test auf 5%-Niveau)	$\geq 1,645$
Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	$\geq 0,5$
$\chi^2$ /Freiheitsgrade	$\leq 3$
RMSEA, SRMR	$\leq 0,1$
CFI, TLI	$\geq 0,9$
Fornell-Larcker-Kriterium	DEV (Faktor i) > quadrierte Korrelation (Faktor i, Faktor j) für alle $i \neq j$

Tabelle 4: Überblick über die verwendeten Gütemaße und das jeweilige Anspruchsniveau

### 3.2.3 Grundlagen der Dependenz- und Interdependenzanalyse

Thema des vorherigen Abschnitts war die Validierung der Messinstrumente und daran angeknüpft die Beurteilung der Beziehung zwischen den Indikatoren und den dazugehörigen Faktoren. Im Folgenden werden nun die Beziehungen zwischen verschiedenen Konstrukten thematisiert.

Generell wird bei Beziehungen dieser Art zwischen Methoden der Interdependenzanalyse und der Dependenzanalyse unterschieden. Die Methoden der Interdependenzanalyse untersuchen ungerichtete Zusammenhänge zwischen Variablen. Die Methoden der Dependenzanalyse kommen hingegen zum Einsatz, wenn gerichtete Zusammenhänge zwischen Variablen untersucht werden sollen. Es erfolgt eine Unterscheidung in abhängige und unabhängige Variablen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 357). In der vorliegenden Arbeit wird die Kausalanalyse, als eine Methode der dependenzanalytischen Verfahren, zur Beantwortung von Forschungsfrage 2 zu den Erfolgsauswirkungen der Kombination von Marktorientierung und Innovationsorientierung sowie Forschungsfrage 3 zu den moderierenden Effekten (vgl. Abschnitt 1.2) herangezogen. Zur Beantwortung von Forschungsfrage 4 kommen die (Ko-)Varianzanalyse (dependenzanalytisches Verfahren) sowie die Clusteranalyse (interdependenzanalytisches Verfahren) zum Einsatz.

### 3.2.3.1 Grundlagen der Kausalanalyse

Bei der Kausalanalyse handelt es sich um ein Verfahren, dass zu den leistungsfähigsten und in der Marketingforschung am häufigsten genutzten multivariaten Analyseverfahren gehört (vgl. Homburg 1992, S. 499, Homburg/Baumgartner 1995b, S. 1091). In dieser Arbeit werden die kausalanalytischen Messungen mit Hilfe des Softwareprogramms MPlus von Muthen & Muthen durchgeführt.

Im Folgenden wird die Vorgehensweise der Kausalanalyse kurz beschrieben. Für ausführliche Erläuterungen vgl. Homburg/Pflesser/Klarmann 2008, S. 547ff.

Ein Kausalmodell wird über mehrere Teilmodelle spezifiziert, wobei zwischen Strukturmodell und Messmodell unterschieden wird. Als System linearer Gleichungen lässt sich ein vollständiges kausalanalytisches Modell wie folgt darstellen (vgl. Jöreskog/Sörbom 1982):

$$\eta = B \cdot \eta + \Gamma \cdot \xi + \zeta \quad (\text{Strukturmodell})$$

$$y = \Lambda_y \cdot \eta + \varepsilon \quad \text{und} \quad x = \Lambda_x \cdot \xi + \delta \quad (\text{Messmodelle})$$

Im Rahmen des Strukturmodells werden die Beziehungen zwischen den latenten Variablen spezifiziert. Unterschieden werden die latenten Variablen grundsätzlich in exogene (unabhängige) Variablen  $\xi$  und endogene (abhängige) Variablen  $\eta$ . Mit  $B$  und  $\Gamma$  werden die Matrizen der Strukturkoeffizienten  $\beta_i$  und  $\gamma_i$  bezeichnet, die die direkten Effekte zwischen den latenten Variablen beschreiben. Der Vektor  $\zeta$  repräsentiert die Fehlergröße im Strukturmodell, d.h. dieser deckt die Effekte von nicht im Modell enthaltenen Variablen ab.

Im Rahmen der Messmodelle wird die Beziehung zwischen den latenten Variablen und den Indikatoren hergestellt. Der Vektor  $y$  beinhaltet die Indikatoren der endogenen latenten Variablen während der Vektor  $x$  die Indikatoren der exogenen latenten Variablen umfasst. Die beiden Koeffizientenmatrizen  $\Lambda_y$  und  $\Lambda_x$  stellen die Faktorladungsmatrizen dar und die Vektoren  $\varepsilon$  und  $\delta$  enthalten die Messfehlervariablen. Es wird somit davon ausgegangen, dass die Indikatoren jeweils fehlerbehaftete Messungen der latenten Variablen darstellen.

Die Varianzen und Kovarianzen zwischen den empirisch gemessenen Indikatorvariablen bilden die Datengrundlage für die Parameterschätzung, die sich an die Spezifikation der Struktur- und Messmodelle anschließt (vgl. Homburg 1992, S. 502). Ziel der Parameterschätzung ist es, einen Vektor  $\hat{a}$  zu ermitteln, so dass sich die vom Modell erzeugte Kovarianzmatrix der empirischen Kovarianzmatrix annähert. Anschließend wird im Rahmen der Modellbeurteilung dieses Ergebnis der Parameterschätzung be-

wertet. Die Beurteilung erfolgt anhand der im Rahmen der Gütebeurteilung der Konstruktmessung vorgestellten globalen Gütemaße (vgl. Abschnitt 3.2.2). Darüber hinaus werden im Folgenden zwei Gütemaße kurz vorgestellt, die sich ausschließlich auf die Beurteilung des Strukturmodells beziehen.

Die quadrierte multiple Korrelation einer latenten endogenen Variablen  $\eta_i$  gibt den Anteil der Varianz von  $\eta_i$  an, der durch die übrigen latenten endogenen Variablen  $\eta_j$  ( $i \neq j$ ) und die latenten exogenen Variablen  $\xi$ , die im Modell wirken, erklärt werden kann (vgl. Homburg 1992, S. 505). Der Wertebereich erstreckt sich dabei von 0 bis 1. Kleine Werte sprechen dafür, dass andere, im Modell nicht spezifizierte Größen die latente endogene Variable  $\eta_i$  wesentlich beeinflussen. Hinsichtlich der geforderten Mindesthöhe der quadrierten multiplen Korrelation muss nach Untersuchungsziel differenziert werden. Soll die jeweilige endogene Variable vollständig erklärt werden, wird eine quadrierte multiple Korrelation von mindestens 0,4 gefordert. Geht es hingegen um die Prüfung vermuteter Beziehungen zwischen den latenten Variablen, so gelten keine Mindestwerte (vgl. Homburg/Baumgartner 1995a, S. 172).

Ein weiteres Gütemaß zur Beurteilung des Strukturmodells sind die standardisierten Effekte des Strukturmodells  $\beta_{ij}$  (Effekt von einer latenten endogenen Variablen  $\eta_j$  auf eine andere endogene Variable  $\eta_i$ ) und  $\gamma_{ij}$  (Effekt einer latenten exogenen Variablen  $\xi_j$  auf eine latente endogene Variable  $\eta_i$ ) sowie die dazugehörigen t-Werte.  $\beta_{ij}$  und  $\gamma_{ij}$  treffen Aussagen über die Richtung und Stärke des Effekts einer latenten (endogenen oder exogenen) Variablen auf eine latente endogene Variable. Anhand des dazugehörigen t-Wertes kann die statistische Signifikanz dieses Effekts beurteilt werden. Somit dient der t-Wert als Basis zur Annahme oder Ablehnung der zu Grunde liegenden Hypothese (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 397).

### 3.2.3.2 Grundlagen der Clusteranalyse

Bei der Clusteranalyse handelt es sich um ein Verfahren, bei dem Untersuchungsobjekte anhand ausgewählter Merkmale in Gruppen (Cluster) zusammengefasst werden. Innerhalb der Gruppen wird eine möglichst hohe Homogenität angestrebt, während zwischen den Gruppen eine möglichst hohe Heterogenität herrschen sollte. In der vorliegenden Arbeit wird die Clusteranalyse zur Beantwortung der Forschungsfrage 4 herangezogen, die sich der Typologisierung von Unternehmen in Bezug auf deren Markt- und Innovationsorientierung sowie der mitarbeiterbezogenen Variablen widmet.

Im Rahmen der Clusteranalyse kommt eine Bandbreite unterschiedlicher Methoden zur Anwendung, die sich hinsichtlich ihrer Zuordnungsweise in Methoden mit scharfer bzw. mit unscharfer Zuordnung unterscheiden. Bei scharfen Methoden erfolgt eine eindeutige Zuordnung der Objekte in Gruppen, während unscharfe Methoden Überlappungen zwischen den Gruppen zulassen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 373f., Jensen 2008, S. 339f.). Gemäß dem Untersuchungsziel dieser Forschungsfrage wurden nicht überlappende Clustermethoden eingesetzt, die jedes Untersuchungsobjekt genau einem Cluster zuordnen und zur Bildung von Taxonomien empfohlen werden (vgl. z.B. Jain/Dubes 1988, S. 56, Jensen 2008, S. 340, Ketchen/Shook 1996, S. 451, Sneath/ Sokal 1973, S. 3f.).

Scharfe Methoden können wiederum in hierarchische und partitionierende Verfahren gegliedert werden (vgl. Jensen 2008, S. 339). Hierarchische Clustermethoden klassifizieren die Objekte eines Datensatzes durch eine hierarchische Verschachtelung und die Bildung von Ober- und Untergruppen. Die hierarchischen Verfahren lassen sich weiter unterteilen in agglomerative und divisive Verfahren. Bei agglomerativen Verfahren werden Untersuchungsobjekte ausgehend von der feinsten Gruppierung und auf Basis ihrer Ähnlichkeit solange zusammengefasst, bis alle Objekte einer Gruppe angehören. Konträr dazu erfolgt das Vorgehen bei divisiven Verfahren. Ausgehend von einer Gruppe, der alle Untersuchungsobjekte angehören, werden nacheinander Untergruppen abgespaltet, bis jedes Objekt eine eigene Untergruppe bildet (vgl. Jensen 2008, S. 341). In der vorliegenden Arbeit kommen zwei agglomerative Verfahren zur Anwendung: das Single-Linkage-Verfahren sowie das Ward-Verfahren. Letzteres gilt als sehr leistungsfähiges hierarchisches Verfahren (vgl. hierzu Milligan/Cooper 1987, S. 339, vgl. zum Ward-Verfahren Ward 1963).

Auch partitionierende Verfahren gehören zur Gruppe der nicht überlappenden Clustermethoden. Anders als bei hierarchischen Verfahren wird keine Hierarchie berechnet. Stattdessen benötigen sie eine Startlösung (in diesem Fall durch den Ward-Algorithmus vorgegeben), die bereits eine vorläufige Zuordnung der Untersuchungsobjekte zu verschiedenen Clustern enthält. Diese Zuordnung wird im Rahmen des partitionierenden Verfahrens durch Umgruppierung der Objekte verbessert (vgl. Jensen 2008, S. 348). In dieser Arbeit wird der k-Means-Algorithmus verwendet, der ein bekanntes und sehr leistungsfähiges partitionierendes Verfahren darstellt (vgl. hierzu MacQueen 1967).

In Anlehnung an das Vorgehen bei Bunn (1993), Cannon/Perreault (1999), Jensen (2004) und Homburg/Jensen/Krohmer (2008) erfolgt die Durchführung der Clusteranalyse in fünf Schritten (vgl. hierzu und im Folgenden Jensen 2008, S. 358ff.). Die Analysen wurden mit Hilfe von SPSS 16.0 und SAS Learning Edition 4.1 durchgeführt:

- Schritt 1: Bestimmung der Datengrundlage und der Clustervariablen
- Schritt 2: Bestimmung der Clusteranzahl
- Schritt 3: Zuordnung der Untersuchungsobjekte zu den Clustern
- Schritt 4: Stabilitätsüberprüfung der Clusterlösung
- Schritt 5: Interpretation der Cluster

Die *Bestimmung der Datengrundlage* stellt den ersten Schritt der Clusteranalyse dar. Hierbei wird entschieden, welche Variablen zur Durchführung der Clusteranalyse herangezogen werden. Die ausgewählten Variablen sollten sowohl theoretisch fundiert und aus dem Untersuchungskontext hergeleitet als auch über mehrere Indikatoren gemessen sein (vgl. Rich 1992, S. 76f., Jensen 2008, S. 360). Außerdem sollte die Zahl der Variablen begrenzt werden. Jensen (2008, S. 360) empfiehlt, wenige aktive Clustervariablen auszuwählen, die in den Clusteralgorithmus einfließen. Zudem sollten viele passive Variablen ausgewählt werden, die ausschließlich zur Interpretation der Clusterlösung dienen, jedoch nicht in den Algorithmus einfließen (vgl. Jensen 2008, S. 360). Uneinigkeit herrscht darüber, inwieweit die gewählten Variablen miteinander korrelieren dürfen (vgl. hierzu Arabie/Hubert 1994, S. 166, Sneath/Sokal 1973, S. 103ff.). Da die Clusteranalyse grundsätzlich keine Unkorreliertheit der Variablen voraussetzt (vgl. Milligan 1996, S. 347f.), werden in der vorliegenden Arbeit Korrelationen der Clustervariablen untereinander zugelassen. Die verwendeten Variablen müssen dabei allerdings die Kriterien der Diskriminanzvalidität (vgl. Abschnitt 3.2.2) erfüllen. Entsprechend der exploratorischen Vorgehensweise werden alle als Clustervariablen verwendeten Konstrukte (vgl. Abschnitt 4.2) gleich gewichtet (vgl. Bailey 1994, S. 47f., Fowlkes/Gnanadesikan/Kettenring 1988, S. 205ff., Jensen 2008, S. 360). Zur Messung der Ähnlichkeit der Objekte wird in der vorliegenden Arbeit die quadrierte Euklidische Distanz herangezogen. Es ist nicht nur die Voraussetzung von metrisch skalierten Daten gegeben, die quadrierte Euklidische Distanz ist auch mit dem Ward-Algorithmus und dem K-Means-Algorithmus kompatibel (vgl. Jensen 2008, S. 361).

In einem Datensatz können sich Ausreißer befinden, die den Clusteralgorithmus stören würden. Als Ausreißer wird „any entity that does not fall within the general region of any cluster“ (Milligan 1996, S. 346) bezeichnet. Ein hoher Grad (z.B.  $> 90\%$ , vgl. Punj/Stewart 1983, S. 143) an ‚Coverage‘, der Prozentsatz der Untersuchungsobjekte, die zur Clusterbildung herangezogen werden, verschlechtert die Leistungsfähigkeit von Clusteralgorithmen. Zur Identifikation und Elimination derartiger Ausreißer dient in dieser Arbeit das Single-Linkage-Verfahren („Nächster Nachbar“). In jedem Schritt werden zwei Objekte miteinander verbunden, die die geringste Distanz zueinander aufweisen. Im Verlauf der Agglomeration steigt die Heterogenität immer weiter an. Einzelne Objekte oder kleine Cluster, die in dieser Fusionskette erst ganz zum Schluss mit den anderen verschmolzen werden, sind potenzielle Ausreißer und werden eliminiert (vgl. Jensen 2008, S. 361).

Im zweiten Schritt des Prozesses wird die *Clusteranzahl* ermittelt. Hierzu dient der hierarchische Ward-Algorithmus. Ziel ist es, möglichst homogene Cluster zu bilden. Dazu strebt der Algorithmus eine Agglomeration der Objekte an, bei der die Varianz innerhalb der Cluster minimiert wird (vgl. Morey/Blashfield/Skiner 1983, S. 314). Zur Identifizierung des Punktes, an dem die hierarchische Agglomeration abbrechen sollte, existieren viele unterschiedliche Kriterien. In der vorliegenden Arbeit werden die folgenden Kriterien zur Bestimmung der Clusteranzahl verwendet: das Cubic Clustering Criterion (CCC) (vgl. Sarle 1983, S. 4ff.), das Pseudo-F- (PSF) (vgl. Calinski/Harabasz 1974) sowie der Pseudo-t2-Index (vgl. Duda/Hart 1973, Jobson 1992, S. 547f.). Im Vergleich verschiedener Abbruchkriterien zählen sowohl das Cubic Clustering Criterion als auch der Pseudo-F- und Pseudo-t2-Index zu den leistungsfähigsten Methoden zur Bestimmung der Clusteranzahl innerhalb eines Datensatzes (vgl. Milligan/Cooper 1985, S. 167ff.). Das Vorgehen erfolgt in Anlehnung an Homburg/Workman/Jensen (2002) sowie Cannon/Perreault (1999). Zufällig gezogene Teildatensätze, die jeweils zwei Drittel der Objekte nach Ausreißerelimination enthalten, werden geclustert und das Clustering Criterion sowie die Pseudo-F- und Pseudo-t2-Indizes werden berechnet.

Im dritten Schritt der Clusteranalyse erfolgt die *Zuordnung der Untersuchungsobjekte zu den Clustern*. Dazu dient ein zweistufiges Verfahren mit einer Kombination aus Ward- und k-Means-Algorithmus (vgl. z.B. Hartigan 1975, S. 84ff., Steinley 2006, S. 1ff., Arabie/Hubert 1994, S. 169, Milligan/Sokol 1980, Punj/Stewart 1983, S. 145, Steinley/Brusco 2007, S. 118f.). Zuerst wird mit Hilfe des Ward-Algorithmus eine gute Startlösung geschaffen. Die daraus entstehenden Clusterzentren bilden die Basis für den k-Means-Algorithmus, der die Objekte dem Clusterzentrum zuordnet, zu dem sie

die geringste Distanz aufweisen. Nach der Umgruppierung werden die Clusterzentren neu berechnet. Wenn keine Verbesserung der Clusterzuordnung mehr erreicht werden kann, wird der Algorithmus beendet (vgl. hierzu Bacher 1996, S. 309f.). Dieser hybride Ansatz wird in der Literatur zur Clusteranalyse empfohlen (vgl. Arabie/Hubert 1994, S. 169, Saunders 1994, S. 26). Da partitionierende Clustermethoden wie der k-Means-Algorithmus sehr leistungsfähig sind, wenn eine gute Startlösung (in diesem Fall durch den Ward-Algorithmus) vorgegeben wird, können die Ergebnisse des hierarchischen Clusteralgorithmus verbessert werden (vgl. Milligan 1980, S. 339, Milligan/Cooper 1987, S. 340, Milligan/Sokol 1980, S. 758).

Die *Stabilitätsüberprüfung der Clusterlösung* bildet den vierten Schritt im Rahmen der Clusteranalyse und erfolgt nach der endgültigen Clusterzuordnung. Hierzu führt die vorliegende Arbeit eine Kreuzvalidierung in Anlehnung an Homburg/Workman/Jensen (2002), McIntyre/Blashfield (1980, S. 228f.) und Milligan/Cooper (1987, S. 347f.) durch. Die Stichprobe wird dafür nach dem Zufallsprinzip in zwei gleich große Teilstichproben zerlegt. Das oben beschriebene zweistufige Vorgehen wird dann auf die so generierten, voneinander unabhängigen Teilstichproben angewandt. Anschließend wird jedes Objekt der zweiten Teilstichprobe dem nächstgelegenen Clusterzentrum der ersten Teilstichprobe zugewiesen. Als Resultat liegen für jedes Objekt der zweiten Teilstichprobe zwei Clusterzuordnungen vor, deren Konsistenz dann mit Hilfe des Rand-Index (vgl. Rand 1971, S. 847) und des Hubert/Arabie Adjusted Rand-Index (vgl. Hubert/Arabie 1985, S. 198) überprüft wird. Der Rand-Index ist auf einen Wertebereich von 0 bis 1 skaliert (1 bedeutet perfekte Stabilität) und misst sowohl positive als auch negative Übereinstimmungen (vgl. Milligan/Cooper 1986, S. 444). Der Hubert/Arabie Adjusted Rand-Index hat ein Maximum von 1 und nimmt Werte um Null an, wenn die Übereinstimmung auf zufällige Effekte zurückgeführt werden kann (vgl. Milligan/Cooper 1986, S. 444).

Im fünften und abschließenden Schritt der Clusteranalyse erfolgt die *inhaltliche Interpretation* der einzelnen Cluster. Zur Beschreibung dienen neben den aktiven Clustervariablen auch viele passive Variablen, die nicht zur Klassifikation in den Clusteralgorithmus einfließen. Relevant für die Interpretation sind die Mittelwerte der Clustervariablen in den verschiedenen Clustern, die sich signifikant voneinander unterscheiden. Unter Berücksichtigung der aktiven und passiven Clustervariablen werden die Cluster mittels Varianzanalyse (ANOVA, vgl. Abschnitt 3.2.3.3) und Duncans multiplem Spannweitentest verglichen (vgl. Bunn 1993, S. 40ff., Cannon/Perrecault 1999, S. 449). Letzterer teilt die clusterspezifischen Mittelwerte der Clusterwerte in Bandbreiten ein. Clustermittelwerte in der gleichen Bandbreite unterscheiden sich nicht auf

dem 5%-Niveau voneinander und erhalten deshalb bei der Überführung in verbale Beschreibungen die gleiche Übersetzung. Um die Interpretation zu erleichtern, werden also quantitative Beschreibungen in verbale Beschreibungen übersetzt. Außerdem werden den Clustern Kurzbezeichnungen gegeben, die die Charakteristika der Gruppe prägnant zusammenfassen.

### 3.2.3.3 Grundlagen der Varianzanalyse

Die Varianzanalyse wird in der vorliegenden Arbeit im Rahmen der Erarbeitung der Typologie strategischer Orientierungsansätze (Forschungsfrage 4) angewendet. Sie gehört zu den dependenzanalytischen Verfahren und untersucht, ob zwischen verschiedenen Gruppen signifikante Unterschiede im Hinblick auf abhängige Variablen bestehen. Je nach Anzahl von abhängigen und unabhängigen Variablen lassen sich verschiedene Formen der Varianzanalyse (ANOVA = analysis of variance) unterscheiden. Im Rahmen dieser Arbeit ist ausschließlich die einfaktorielle Varianzanalyse von Relevanz, die eine unabhängige Variable einbezieht. Deshalb beschränken sich die folgenden Ausführungen auf diese Form der ANOVA.

Die Durchführung der ANOVA erfolgt in vier Schritten (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 400):

1. Modellspezifikation
2. Varianzzerlegung
3. Modellbeurteilung
4. Ergebnisinterpretation.

Der Durchführung der eigentlichen Varianzanalyse werden zunächst immer theoretische Überlegungen über die Zusammenhänge zwischen den Variablen vorgeschaltet. Dabei werden a priori Effekte von unabhängigen auf abhängige Variablen unterstellt (vgl. Herrmann/Landwehr 2008, S.585). Es wird also bei der Modellspezifikation von einer abhängigen Variablen  $Y$  und einer Variablen  $x$  ausgegangen, wobei letztere  $G$  ( $g=1, \dots, G$ ) Gruppen umfasst. Formal lässt sich das einfaktorielle Varianzmodell wie folgt darstellen:

$$Y_{gk} = \mu + \alpha_g + \varepsilon_{gk}$$

$Y_{gk}$  beschreibt dabei den Beobachtungswert  $k$  in der Gruppe  $g$ ,  $\mu$  den Mittelwert der abhängigen Variablen  $Y$  in der Grundgesamtheit und  $\alpha_g$  den Einfluss der Zugehörigkeit zur Gruppe  $g$  auf die abhängige Variable  $Y$ .  $\varepsilon_{gk}$  stellt die Residualgröße dar und berücksichtigt externe, d.h. nicht im Modell enthaltene Einflüsse auf die abhängige Va-



riable Y. Die Nullhypothese sagt aus, dass die Gruppenzugehörigkeit  $\alpha_g$  keinen Effekt auf die abhängige Variable Y hat bzw. dass die Mittelwerte der verschiedenen Gruppen identisch sind. Die entsprechende Gegenhypothese besagt dann, dass sich mindestens zwei Mittelwerte voneinander unterscheiden (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 350).

Der zweite Schritt der Varianzanalyse ist die Varianzzerlegung. Die Abweichung eines Beobachtungswertes vom Mittelwert der gesamten Stichprobe kann in zwei Untereinheiten aufgeteilt werden: Zum einen in die erklärte Abweichung (Streuung zwischen den Gruppen), die sich auf die Gruppenzugehörigkeit zurückführen lässt, und zum anderen in die nicht erklärte Abweichung (Streuung innerhalb der Gruppen), die auf andere Einflüsse zurückzuführen ist (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 351f., Herrmann/Landwehr 2008, S. 586).

Mit dem anschließenden Signifikanztest wird überprüft, ob ein signifikanter Einfluss der Gruppenzugehörigkeit auf die abhängige Variable vorliegt. Dazu dient der so genannte F-Test, dessen Prüfgröße sich am Verhältnis von erklärter zu nicht erklärter Varianz orientiert. Wenn die Nullhypothese ( $H_0$  = der Faktor hat einen Einfluss auf die abhängige Variable) auf Basis dieses Tests abgelehnt wird, ist von einem signifikanten Effekt der Gruppenzugehörigkeit auszugehen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 352f.).

Der letzte Schritt der Varianzanalyse beinhaltet die Interpretation der Ergebnisse. Bei Ablehnung der Nullhypothese kann durch einen Vergleich der Gruppenmittelwerte die Art des Zusammenhangs zwischen der abhängigen Variablen und der Gruppenzugehörigkeit näher untersucht werden (vgl. Herrmann/Landwehr 2008, S. 599f.). Ein Post-hoc-Test kommt zur Anwendung, um zu entscheiden, welche Gruppenmittelwerte sich tatsächlich signifikant voneinander unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit wird hierzu auf Duncans multiplen Spannweitentest zurückgegriffen.

#### **3.2.3.4 Grundlagen der Kovarianzanalyse**

Ebenso wie die Varianzanalyse wird auch die Kovarianzanalyse im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage vier zur Bildung der Typologie strategischer Orientierungsansätze eingesetzt. Die Kovarianzanalyse (ANCOVA = analysis of covariance) dient dazu, alle möglichen Einflussgrößen auf die abhängige Variable zu kontrollieren. Unter Einbezug so genannter Kovariablen kann eine unverhältnismäßig hohe Fehlervarianz im Gegensatz zur erklärten Varianz vermieden werden. In Bezug auf die Auswahl der Kovariablen gilt, dass die Korrelation zwischen Kovariable und abhängiger Variable möglichst hoch, zwischen Kovariable und den anderen Faktoren jedoch mög-

lichst gering sein sollte. Außerdem sollten möglichst „wenige, aber erklärungskräftige Kovariablen“ in die Analyse integriert werden (Herrmann/Landwehr 2008, S. 605).

Bei der Kovarianzanalyse handelt es sich um ein zweistufiges Analyseverfahren, bei der Regressionsanalyse (für eine ausführliche Beschreibung zur Regressionsanalyse vgl. Skiera/Albers 2008, S. 467-498) und Varianzanalyse der Reihe nach zum Einsatz kommen (vgl. Herrmann/Landwehr 2008, S. 603). Zunächst wird mit Hilfe der Regressionsanalyse der durch die Kovariablen verursachte Anteil der Varianz der abhängigen Variable berechnet. Anschließend werden die Werte der abhängigen Variablen um den Einfluss der Kovariablen bereinigt. In einem letzten Schritt wird die Varianzanalyse mit den bereinigten Werten der abhängigen Variablen berechnet. Mathematisch lässt sich die Modellgleichung der ANCOVA wie folgt darstellen:

$$Y_{gk} = \mu + \alpha_g + \beta_w(X_{gk} - \bar{X}_{..}) + \varepsilon_{gk}.$$

Die Ausdrücke der Modellgleichung sind identisch mit der Gleichung der einfaktoriellen ANOVA. Im Gegensatz zur Modellgleichung der ANOVA beinhaltet die Gleichung der ANCOVA jedoch zusätzlich die Variable  $\beta_w$ , die den Steigungskoeffizienten der Kovariablen  $X$  darstellt. Die innerhalb der Gruppe auftretende Regression von  $Y$  auf  $X$  über alle Gruppen wird anhand dieser Größe wiedergegeben.  $X_{gk}$  beschreibt den Wert der Kovariablen für Person  $g$  in der Gruppe  $k$ , während  $\bar{X}$  den Mittelwert der Kovariablen in der Gesamtstichprobe darstellt.

## **4 Entwicklung des Untersuchungsmodells**

In diesem Kapitel soll das Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit entwickelt werden. Basierend auf den in Abschnitt 3.1 behandelten theoretischen Grundlagen sowie den Erkenntnissen aus der Literaturlistenaufnahme (vgl. Kapitel 2), wird zunächst ein Grobkonzept des Strukturgleichungsmodells erarbeitet (Abschnitt 4.1). Der nächste Detaillierungsgrad erfolgt anhand der Konzeptualisierung und Operationalisierung der einzelnen Konstrukte des Strukturgleichungsmodells (Abschnitt 4.2). Im Abschnitt 4.3 werden die Konstrukte dargestellt, die ausschließlich im Rahmen der Clusteranalyse zur Anwendung kommen. Schließlich werden zur Beantwortung der Forschungsfragen 2 und 3 die Hypothesen der Untersuchung hergeleitet (vgl. Abschnitt 4.4).

### **4.1 Überblick über das Strukturgleichungsmodell**

Im Folgenden wird der Bezugsrahmen der Untersuchung dargestellt (vgl. Abbildung 6). Er basiert auf der Grundannahme, dass die strategischen Orientierungen von Unternehmen (Marktorientierung und Innovationsorientierung) über den Innovationserfolg einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen ausüben. Die theoretische Fundierung dazu liefert der ressourcenbasierte Ansatz, nach dem die strategische Orientierung eines Unternehmens als essentielle Ressource aufgefasst werden kann. Im Rahmen der Literaturlistenaufnahme (vgl. Kapitel 2) wurden bereits die wichtigsten Erfolgsgrößen identifiziert. Als zentrale abhängige Variablen des Untersuchungsmodells der vorliegenden Arbeit werden deshalb der Innovationserfolg und darüber hinaus der Unternehmenserfolg betrachtet. Der Unternehmenserfolg wird dabei unterteilt in den kundenbezogenen Markterfolg, den wirtschaftlichen Markterfolg sowie den finanziellen Unternehmenserfolg als finale abhängige Variable. Der Innovationserfolg wird als zentrale, vorgeschaltete, mediiierende Größe in das Untersuchungsmodell integriert. Hintergrund sind vorherige Untersuchungen im Bereich der Marktorientierung, die Innovationserfolg als Erfolgsgröße untersucht haben (vgl. Abschnitt 2.2.3). In Bezug auf die Innovationsorientierung erscheint es plausibel, dass sie zunächst über den Innovationserfolg auf den Unternehmenserfolg wirkt. Es werden die einzelnen Effekte der strategischen Orientierungen über den Innovationserfolg auf den Unternehmenserfolg untersucht. Außerdem erfolgt eine integrierte Betrachtung beider strategischen Orientierungen gleichzeitig. Zusätzlich wird der direkte Effekt der Marktorientierung auf den kundenbezogenen Markterfolg analysiert.

Neben diesen Haupteffekten umfasst der vorliegende Bezugsrahmen auch eine Reihe moderierender Effekte, die einen wesentlichen Bestandteil der Arbeit ausmachen. Es wird unterstellt, dass die Beziehung zwischen der strategischen Orientierung eines Unternehmens und dem Innovationserfolg bzw. dem Unternehmenserfolg durch verschiedene moderierende Variablen maßgeblich beeinflusst wird. Es wird vermutet, dass sowohl marktbezogene Kontextvariablen (Marktanteil, Wettbewerbsintensität sowie Marktdynamik), produktbezogene Variablen (Produktkomplexität und Neuheitsgrad) als auch unternehmensbezogene Größen (Investitionen in Marketing, Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie Top-Management-Support) einen moderierenden Einfluss ausüben. Die theoretische Fundierung dieser vermuteten Zusammenhänge liefern die Aussagen des situativen Ansatzes (vgl. Abschnitt 3.1.2).

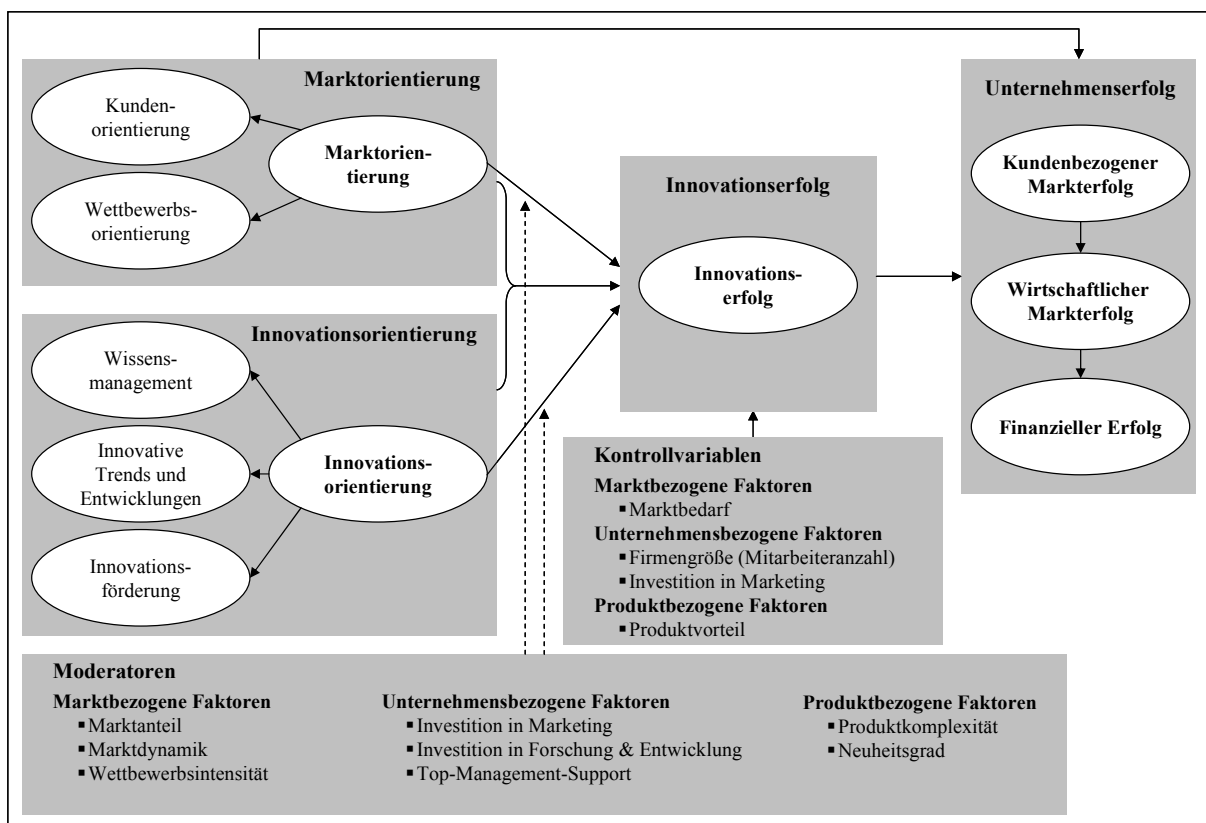


Abbildung 6: Strukturgleichungsmodell im Überblick

Darüber hinaus wird der Einfluss von verschiedenen Kontrollvariablen auf den Innovationserfolg überprüft. Folgende Größen werden berücksichtigt: Marktbedarf, Investitionen in Marketing, Produktvorteil und Unternehmensgröße. Marktbedarf und Produktvorteil wurden in der Meta-Analyse von Henard/Szymanski (2001) als wesentliche Treiber von Neuprodukterfolg identifiziert. Außerdem erschien es plausibel, Marketinginvestitionen als Kontrollvariable zu integrieren, da diese den Innovationserfolg

vermutlich starkt beeinflussen können. Darüberhinaus wurde die Unternehmensgröße als wichtige strukturelle Kontrollvariable herangezogen. Abbildung 6 zeigt den Bezugsrahmen des Strukturgleichungsmodells im Überblick. Durchgezogene Pfeile stellen die unterstellten Haupteffekte dar, während gestrichelte Linien für die vermuteten moderierenden Effekte stehen. Eine detaillierte Erläuterung der einzelnen Konstrukte erfolgt in Abschnitt 4.2.

## 4.2 Konstrukte des Strukturgleichungsmodells

Inhalt dieses Kapitels ist die Darstellung der für das Untersuchungsmodell relevanten Konstrukte. Dabei werden die Konstrukte definiert und die Ergebnisse der Konstruktmessung aufgezeigt. Zunächst werden die Konstrukte des Strukturgleichungsmodells dargestellt. Dies erfolgt gemäß dem in Abschnitt 4.1 dargestellten Modellrahmen der Reihe nach. Zuerst werden die strategischen Orientierungen dargestellt (Abschnitt 4.2.1), gefolgt von den Konstrukten mit Bezug zum internen und externen Umfeld des Unternehmens (Abschnitt 4.2.2) sowie den Konstrukten mit Bezug zu den Erfolgsauswirkungen (Abschnitt 4.2.3). Im nächsten Abschnitt 4.3 werden abschließend die ausschließlich für das Clustermodell relevanten Konstrukte vorgestellt. Abbildung 7 zeigt eine Übersicht über alle Konstrukte.

Konstrukte zu den strategischen Orientierungen	Konstrukte mit Bezug zum internen und externen Umfeld des Unternehmens	Konstrukte zu den am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeitern	Konstrukte mit Bezug zu den Erfolgsauswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktorientierung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenorientierung</li> <li>- Wettbewerbsorientierung</li> </ul> </li> <li>▪ Innovationsorientierung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovative Trends &amp; Entwicklungen</li> <li>- Wissensmanagement &amp; Weiterbildung</li> <li>- Innovationsförderung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktbezogene Faktoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktbedarf</li> <li>- Marktanteil</li> <li>- Wettbewerbsintensität</li> <li>- Marktdynamik</li> </ul> </li> <li>▪ Produktbezogene Faktoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktvorteil</li> <li>- Produktkomplexität</li> <li>- Neuheitsgrad</li> </ul> </li> <li>▪ Unternehmensbezogene Faktoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)</li> <li>- Investitionen in Marketingmaßnahmen</li> <li>- Investitionen in Forschung &amp; Entwicklung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiter-Commitment</li> <li>▪ Mitarbeiter-Effort</li> <li>▪ Top-Management-Support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationserfolg</li> <li>▪ Kundenbezogener Markterfolg</li> <li>▪ Wirtschaftlicher Markterfolg</li> <li>▪ Finanzieller Erfolg</li> </ul>

Abbildung 7: Konstrukte des Untersuchungsmodells im Überblick

Die Indikatoren der Konstrukte wurden – sofern nicht anders angegeben – durch eine siebenstufige Likert-Skala mit den Extrempunkten von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ gemessen. Höhere Werte bilden dabei einen höheren Zu-

stimmungsgrad und damit höhere Ausprägungen der Konstrukte ab. Die Messgüte der Konstrukte wird anhand der in Abschnitt 3.2.2 hergeleiteten Kriterien (vgl. Tabelle 4) bewertet. Dies ist allerdings nur für Konstrukte mit zwei oder mehr Items möglich, so dass sie bei Single-Item-Konstrukten entfällt.

#### **4.2.1 Konstrukte zu den strategischen Orientierungen**

In diesem Abschnitt werden die zentralen Konstrukte der vorliegenden Untersuchung dargestellt. Es handelt sich um die strategischen Orientierungen, Marktorientierung und Innovationsorientierung. Die Literaturbestandsaufnahme hat gezeigt, dass das Konstrukt Marktorientierung bereits vielfach untersucht worden ist (vgl. Abschnitt 2.2). Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der Innovationsorientierung um ein relativ neues, nicht eindeutig definiertes und weitaus weniger erforschtes Konstrukt (vgl. Abschnitt 2.3). Aus diesem Grund befasst sich die vorliegende Arbeit unter anderem mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Innovationsorientierung und liefert somit einen wesentlichen Beitrag zur bestehenden Forschung.

##### **4.2.1.1 Marktorientierung**

Die Literaturbestandsaufnahme (vgl. Abschnitt 2.2) gibt bereits einen umfassenden Überblick über die Definitionen und Möglichkeiten der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Marktorientierung. Das Konstrukt ist sehr etabliert, so dass auf existierende Definitionsansätze, Konzeptualisierung und Operationalisierung zurückgegriffen werden kann. In der vorliegenden Arbeit wird Marktorientierung in Anlehnung an das verhaltensbezogene Begriffsverständnis von Kohli und Jaworski (vgl. Kohli/Jaworski 1990, S. 6, Jaworski/Kohli 1993, S. 53 sowie Abschnitt 2.2.1) definiert und zusätzlich um die Wettbewerbskomponente erweitert: *Market orientation is the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs and competitors' behavior; dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it.*

Marktorientierung wird in den meisten Fällen als mehrdimensionales Konstrukt verstanden. Die Anhänger der verhaltensbezogenen Perspektive nach Kohli/Jaworski (1990) unterteilen in die Dimensionen der Generierung von Marktinformationen (‘information generation’), der Weitergabe von Marktinformationen (‘information dissemination’) sowie der Reagibilität auf Marktinformationen (‘responsiveness’). Die Verfechter der kulturellen Perspektive nach Narver/Slater (1990) unterscheiden die Dimensionen Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koor-

dination (vgl. Abschnitt 2.2.1). Grozdanovic (2007) hat in Anlehnung an Kohli/Jaworski (1990) einen umfassenden Ansatz zur Messung von Wettbewerbsorientierung entwickelt, den er auch auf die Kundenorientierung übertragen hat (vgl. Homburg/Grozdanovic/Klarmann 2007). Innerhalb der Wettbewerbsorientierung (bzw. Kundenorientierung) betrachtet er unter anderem die drei verhaltensbezogenen Dimensionen (,generation', ,dissemination' und ,responsiveness').

In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Operationalisierung des Konstrukts Marktorientierung in Anlehnung an Homburg/Grozdanovic/Klarmann (2007). Eine komprimierte Version dieses Ansatzes kommt in der vorliegenden Arbeit zum Einsatz. Demnach wurde Marktorientierung anhand von insgesamt 12 reflektiven Indikatoren erfasst. Jeweils sechs Items zur Kundenorientierung und sechs Items zur Wettbewerbsorientierung decken die Facetten der Informationsgenerierung über Kunden und Wettbewerber, der Informationsweitergabe sowie der Reaktion auf diese Informationen ab. Ein Item zur Kundenorientierung musste aufgrund zu geringer Indikatorreliabilität eliminiert werden. Aus Gründen der Konsistenz und Vergleichbarkeit, wurde das gleiche Item zur Wettbewerbsorientierung ebenfalls eliminiert. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Konstruktmessung des Konstrukts Kundenorientierung. Ein Item unterschreitet den geforderten Wert für die Indikatorreliabilität leicht und die durchschnittlich erfasste Varianz liegt knapp unter dem Sollwert. Auch der RMSEA und der durch die Freiheitsgrade geteilte  $\chi^2$  - Wert entsprechen den geforderten Grenzwerten nicht ganz. Insgesamt kann die Anpassungsgüte als zufriedenstellend bezeichnet werden.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors <b>„Kundenorientierung“</b>			
Bezeichnung des Indikators Bezogen auf unsere Kunden ...	Item-to-Total - Korrelation	Indikator- reliabilität	t-Wert der Faktorladung
... sammeln wir Informationen systematisch und regelmäßig.	0,54	0,37	10,43
... werden uns grundlegende Veränderungen recht früh klar (z.B. veränderte Kundenwünsche / Wettbewerbsstrategien).	0,70	0,61	14,28
... nehmen sich unsere Mitarbeiter viel Zeit, um sich mit anderen Abteilungen über die neuesten Entwicklungen auszutauschen.	0,59	0,44	11,61
... reagieren wir sofort, wenn etwas Bedeutendes geschieht.	0,62	0,50	12,62
... korrigieren wir unsere Aktivitäten schnell, wenn nicht die gewünschte Wirkung erzielt wird.	0,62	0,50	12,58
Informationen zum Faktor <b>„Kundenorientierung“</b>			
Cronbachsches Alpha:	0,82	Erklärte Varianz:	0,59
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	46,61 (5)	p-Wert:	0,00
CFI:	0,92	NNFI/TLI:	0,83
RMSEA:	0,17	SRMR:	0,06
Faktorreliabilität:	0,82	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,49
<b>Gelöschtes Item:</b>			
Bezogen auf unsere Kunden verteilen wir regelmäßig unternehmensinterne Dokumente (z.B. Berichte, Newsletter), die relevante Informationen über diese enthalten.			

Tabelle 5: Messergebnisse des Konstrukts „Kundenorientierung“

Die Messung der Wettbewerbsorientierung erfolgte analog zur Kundenorientierung anhand von sechs reflektiven Indikatoren. Ein Indikator wurde aus Konsistenzgründen eliminiert. Die Messung der fünf verbliebenen Indikatoren der Wettbewerbsorientierung liefert für die lokalen Gütekriterien gute Ergebnisse. Bei den globalen Gütemaßen werden mit Ausnahme des RMSEA und des durch die Freiheitsgrade geteilte Chi-Quadrat-Werts alle geforderten Anspruchsniveaus erfüllt (vgl. Tabelle 6).

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors ‚Wettbewerbsorientierung‘			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Bezogen auf unsere Wettbewerber ...			
... sammeln wir Informationen systematisch und regelmäßig.	0,67	0,54	13,42
... werden uns grundlegende Veränderungen recht früh klar (z.B. veränderte Kundenwünsche / Wettbewerbsstrategien).	0,65	0,51	12,99
... nehmen sich unsere Mitarbeiter viel Zeit, um sich mit anderen Abteilungen über die neuesten Entwicklungen auszutauschen.	0,67	0,54	13,55
... reagieren wir sofort, wenn etwas Bedeutendes geschieht.	0,70	0,60	14,43
... korrigieren wir unsere Aktivitäten schnell, wenn nicht die gewünschte Wirkung erzielt wird.	0,66	0,54	13,44
Informationen zum Faktor ‚Wettbewerbsorientierung‘			
Cronbachsches Alpha:	0,86	Erklärte Varianz:	0,63
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	54,02 (5)	p-Wert:	0,00
CFI:	0,92	NNFI/TLI:	0,84
RMSEA:	0,19	SRMR:	0,05
Faktorreliabilität:	0,86	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,54
Gelöschtes Item:			
Bezogen auf unsere Wettbewerber verteilen wir regelmäßig unternehmensinterne Dokumente (z.B. Berichte, Newsletter), die relevante Informationen über diese enthalten.			

Tabelle 6: Messergebnisse des Konstrukts ‚Wettbewerbsorientierung‘

Die gleichzeitige Berücksichtigung der einzelnen Konstrukte als Faktoren eines übergeordneten Messmodells ist bei zwei Faktoren nicht möglich. Aus diesem Grund beruht die Beurteilung der Reliabilität und Validität der Marktorientierung auf den Ergebnissen der einfaktoriellen Betrachtungen (vgl. Homburg/Klarmann/Pflesser 2008, S. 297f.).

An dieser Stelle sei angemerkt, dass für die Analysen der Wirkungszusammenhänge in Bezug auf die Marktorientierung auf das Verfahren des so genannten Item Parceling zurückgegriffen wird (vgl. Landis/Beal/Tesluk 2000, Little et al. 2002). Dieses Verfahren wird im Marketing im Rahmen der Analyse von Strukturgleichungsmodellen häufig angewandt. Es dient der Reduktion von Komplexität von Untersuchungsmodellen (vgl. Bandalos/Finney 2001). Mehrere inhaltlich verwandte Indikatoren werden zu einem Konstrukt zusammengefasst. In der vorliegenden Arbeit wird für jede Komponente der Marktorientierung das arithmetische Mittel aus den Werten der dazugehörigen Items gebildet und für die weiteren Analysen herangezogen.



#### 4.2.1.2 Innovationsorientierung

Zwar nimmt in letzter Zeit die Anzahl der Studien zu, die sich mit Innovationsorientierung sowie möglichen Auswirkungen im weitesten Sinne beschäftigen. Dennoch hat die Literaturbestandsaufnahme gezeigt, dass in der Forschungsliteratur bis dato nur wenige Veröffentlichungen vorliegen, die Innovationsorientierung als eigenständiges Konstrukt konzeptualisieren und operationalisieren (vgl. Abschnitt 2.3). Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist deshalb die Beantwortung der Forschungsfrage 1 nach einer sinnvollen Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Innovationsorientierung. Zunächst wird das Konstrukt Innovationsorientierung konzeptualisiert. Zur theoretischen Fundierung wird auf den ressourcenbasierten Ansatz zurückgegriffen. Anschließend erfolgt die Operationalisierung und empirische Überprüfung der theoretisch hergeleiteten Konzeptualisierung.

#### Konzeptualisierung der Innovationsorientierung

Von besonderer Bedeutung für die Konzeptualisierung ist die Definition und inhaltliche Abgrenzung des Konstrukts. Vor dem Hintergrund, dass eine Reihe ähnlicher Begriffe (wie z.B. Innovationskultur, vgl. Abschnitt 2.3.1) in der Literatur teilweise gleichbedeutend mit Innovationsorientierung verwendet werden, ist dieser Schritt besonders relevant. Die für die vorliegende Arbeit geltende Definition ist das Ergebnis einer umfassenden Auswertung der Literatur und basiert auf inhaltlich-konzeptionellen Überlegungen (Abschnitt 2.3). *Innovationsorientierung wird demnach definiert als die Gesamtheit aller Verhaltensweisen im Unternehmen, die darauf abzielen, innovative Produkte und Dienstleistungen zu generieren und erfolgreich am Markt zu platzieren.* Die Definition bringt zum Ausdruck, dass Innovationsorientierung aus einer Reihe von Verhaltensweisen im Unternehmen besteht, die innovative Ideen und deren Umsetzung fördern. Ziel der Innovationsorientierung ist es, den Erfolg des Unternehmens mit Hilfe von Innovationen zu steigern. Innovationsorientierung wird als eine strategische Orientierung aufgefasst und beinhaltet deshalb strategisch verankerte Verhaltensweisen und strukturelle Aspekte.

Der nächste Schritt ist die eigentliche Konzeptualisierung. „Unter der Konzeptualisierung eines Konstrukts verstehen wir in diesem Zusammenhang die Erarbeitung von Konstruktdimensionen, wohingegen die darauf aufbauende Entwicklung eines Messinstruments als Operationalisierung bezeichnet wird“ (Homburg/Giering 1996, S. 5). Im Rahmen der Konzeptualisierung wird zunächst das zu bewertende Phänomen Innovationsorientierung in logisch voneinander abtrennbare Bereiche un-

terteilt. Zur Konzeptualisierung der Innovationsorientierung bietet sich ein Rückgriff auf den ressourcenbasierten Ansatz an. Demnach kann Innovationsorientierung als Unternehmensressource aufgefasst werden, die bestimmte Eigenschaften erfüllen muss. Sie muss wertvoll, selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar sein (vgl. Abschnitt 3.1.1 für ausführliche Darstellungen des ressourcenbasierten Ansatzes).

Sowohl die Forschungsliteratur als auch Zitate aus der Unternehmenspraxis enthalten Hinweise auf wesentliche Facetten der Innovationsorientierung und mögliche Gestaltungsdimensionen des Konstrukts, die die Anforderungen des ressourcenbasierten Ansatzes erfüllen (vgl. Abschnitt zur Operationalisierung des Konstrukts Innovationsorientierung). Eigene konzeptionelle Überlegungen werden ebenfalls in die Konzeptualisierung integriert. Die Innovationsorientierung wird demnach in die folgenden drei Gestaltungsdimensionen unterteilt:

- Innovative Trends und Entwicklungen im Markt
- Systematisches Wissens- und Weiterbildungsmanagement sowie
- Innovationsförderung.

Die erste Facette der Innovationsorientierung bezieht sich auf die kontinuierliche *Beobachtung von innovativen Trends und Entwicklungen* im Markt. Für die Ideensammlung und Schaffung von Innovationen ist es wichtig, Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Hierbei geht es weniger um die Aktivitäten der Kunden und Wettbewerber, als vielmehr um technologische, gesamtwirtschaftliche, politische oder gesellschaftliche Veränderungen. Dazu gehören beispielsweise Megatrends der Gesellschaft, Trends aus anderen Branchen und technologische Neuerungen. „[Firms] scan the external environment for new technological paradigms that may offer a better means to deliver core product category benefits“ (Baker/Sinkula 1999b). „Derartige Veränderungen können von den Unternehmen zwar nicht beeinflusst werden, sie sind aber Frühindikatoren für Entwicklungen, auf die sich das Unternehmen vorbereiten sollte“ (Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 227). Oft handelt es sich bei den generierten Informationen um qualitative Werte, die nur durch eine intensive Beobachtung des Marktes zu erlangen sind. Dies kann durch die Analyse von Trendberichten oder die Gesprächsführung mit interessanten Gesprächspartnern geschehen. Wirtschaftswissenschaftliche Institute, branchenbezogene Trendstudien, Marktforschungsinstitute, Banken oder Unternehmensberatungen liefern Prognosen und quantitative ökonomische Daten (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 227). Die BASF formuliert den Zusammenhang zwischen Megatrends und Innovationen wie folgt (o.V. 2010b): „Die stark wachsende und alternde Weltbevölkerung, eine zunehmende Verstädterung, der steigende Energiebedarf und Klimaschutz stellen Herausfor-

derungen dar, denen wir mit innovativen Lösungen und zukunftsorientierten Projekten begegnen. Diese globalen Megatrends sind Triebfedern unserer Innovationen – auch in Phasen konjunktureller Schwankungen.“

Eine weitere Facette der Innovationsorientierung sind das *systematische Wissensmanagement* und die *innovationsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen*. Diese dienen der unternehmensweiten Entwicklung und Anwendung von Know-how zur Generierung von Innovationen. Das Konzept ist eng verwandt mit dem der Lernorientierung (vgl. Sinkula/Baker/Noordewier 1997). „Organizational learning as a process includes information acquisition, information dissemination, shared interpretation, and organizational memory“ (Zhou/Yim/Tse 2005, S. 46, vgl. ebenso Sinkula 1994, Slater/Narver 1995). Das Konstrukt der vorliegenden Arbeit richtet sich ausschließlich auf innovationsbezogenes Know-how, Erfahrungen und die Weitergabe und Entwicklung von Wissen im Unternehmen, zur Schaffung von Innovationen. Hurley/Hult (1998) integrieren ebenfalls den Aspekt des ‚Learning and development‘ in ihr Untersuchungsmodell, jedoch als kulturelle Determinante von Innovativität. In der vorliegenden Arbeit hingegen ist das Konstrukt Teil der Innovationsorientierung und bezieht sich auf Verhaltensweisen im Bereich des systematischen Wissensmanagement und der innovationsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen. In diesem Kontext ist es auch wichtig, eigene Annahmen und vermeintliche Tatsachen immer wieder zu hinterfragen. „[New product development teams should] not depend blindly on the knowledge generated through market-oriented behaviours [because] customer information may be flawed or misleading“ (Baker/Sinkula 1999b, S. 298). Kontinuierliches Lernen trägt dazu bei, Wissen anzusammeln und anzuwenden, um Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Calantone/Cavusgil/Zhao 2002). Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Anhäufung von Wissen zu systematisieren und die Fähigkeiten der Anwendung und Umsetzung dieses Wissens zu erweitern. Dies kann zum Beispiel unternehmensintern über regelmäßige Lunch & Learn-Veranstaltungen, Weiterbildungsseminare und Dialogplattformen gestaltet werden. Außerdem können Wissensdatenbanken im firmeninternen Intranet aufgebaut und für jedermann zugänglich gemacht werden. Dokumente, Newsletter und abteilungsübergreifende Arbeitskreise sind weitere Möglichkeiten, die Vernetzung und den Austausch von Wissen zu fördern. Der Aufbau von Know-how zur Lösung innovationsbezogener Fragestellungen ist für die Praxis hochgradig relevant. So wird über die Jahrzehnte aufgebautes Know-how des Familienkonzerns Heraeus als „unschätzbare[r] Fundus“ (Koenen 2010, S. 27) bezeichnet. Immer mehr Unternehmen beschränken sich bei der Entwicklung und dem Aufbau von Know-how nicht nur auf das eigene Unternehmen und die eigenen Mitarbeiter. So holt sich beispielsweise Sie-

mens durch Akquisitionen Know-how ins Haus (vgl. Höpner/Hofer 2010, S. 24). Außerdem setzt der Großkonzern auf ‚Open Innovation‘, um Aufgaben der Forschung und Entwicklung zu lösen. „Konzerne wie Siemens [stellen] konkrete Forschungsfragen und erläutern Problemstellungen auf spezialisierten Wissensplattformen im Netz. Jeder kann antworten - der Student in Korea genauso wie der Professor in den USA, oder auch der schwäbische Tüftler“ (Höpner/Hofer 2010, S. 24). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein systematisches Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen dazu beitragen, Know-how und Fähigkeiten zu entwickeln und anzuwenden, um Innovationen und letztendlich Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Unter Berücksichtigung der Literatur und Praxis wurde die *Innovationsförderung* als weiterer wichtiger Bestandteil der Innovationsorientierung identifiziert. Darunter wird das Ausmaß verstanden, in dem ein innovationsfreundliches Umfeld im Unternehmen vorhanden ist und vom Management proaktiv gefördert wird. Eine Facette eines derartigen Umfeldes ist die Unterstützung von Mitarbeitern bei der Verfolgung von Ideen (vgl. Siegel/Kaemmerer 1978). Das kann zum Beispiel mit Hilfe eines etablierten Ideenmanagementsystems geschehen. Dieses trägt dazu bei, dass das kreative Potenzial aller Mitarbeiter im Unternehmen zur Entwicklung von Innovationen genutzt wird (vgl. Scott/Bruce 1994). Des Weiteren werden Innovationen dadurch gefördert, dass Mitarbeitern freie Zeit zur Ideenentwicklung und Produktentwicklung zur Verfügung steht (vgl. Amabile 1988, Angle 1989). Dieser Aspekt wird mittlerweile auch in den Unternehmen als Erfolgsfaktor verstanden und dementsprechend umgesetzt. So bestätigt Frank Heinrich, Geschäftsführer der Heraeus Holding GmbH: „Natürlich haben die Entwickler Zeit, auch ungewöhnlichen Ideen nachzugehen“ (Koenen 2010, S. 26). Auch bei Merck KGaA, ist „die Erkenntnis, dass gewisse Freiräume für die Forscher nötig sind, [...] heute fester Teil der Strategie“ (Hofmann 2010a, S. 28). Ebenso verspricht sich das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim viel davon, „Forschern in den frühen Entwicklungsphasen relativ viel Spielraum“ zu lassen (Hofmann 2010b, S. 25).

Um Mitarbeiter zur Ideenentwicklung zu motivieren, ist die Schaffung von (finanziellen) Anreizen ein wesentlicher Aspekt der Innovationsförderung (vgl. Scott/Bruce 1994). Unternehmen wie BASF oder Heraeus vergeben aus diesem Grund einen internen Innovationspreis, der einmal im Jahr die besten Ideen und Entwicklungen seiner Mitarbeiter kürt (vgl. Koenen 2010, S. 27, o.V. 2010c). Auf diese Weise kommuniziert das Unternehmen positiv über kreative Ideen und Innovationserfolge und macht diese

im Unternehmen bekannt. Damit einher gehen eine Wertschätzung des Erfinders und ein Signal an andere Mitarbeiter, dass es sich lohnt innovativ zu sein.

Neben der positiven Berichterstattung über Innovationserfolge seitens des Unternehmens ist es wichtig, Plattformen zur Kommunikation der Mitarbeiter untereinander zu etablieren. Mitarbeiter (und Management) sollten die Möglichkeit haben, sich über Ideen, Innovationsprozesse, Erfahrungen auszutauschen. Boehringer Ingelheim ermöglicht eine intensive fachliche Kommunikation zwischen der obersten Führungsebene und Forschung an der Basis (vgl. Hofmann 2010b, S. 25). Auch bei EADS tauschen die Töchter-Unternehmen zunehmend ihr Know-how aus (vgl. Fasse/Alich 2010, S. 29). Bei Heraeus werden sogar „[...] gemeinsame, übergreifende Arbeitskreise gebildet [, die] sich dann regelmäßig über Entwicklungspotentiale, Gemeinsamkeiten, Kooperationsmöglichkeiten sowie Marktentwicklungen und Trends [austauschen]“ (Koenen 2010, S. 27).

Nicht zuletzt ist natürlich ein ausreichendes Budget für die Entwicklung von Innovationen notwendig (vgl. Amabile 1988, Angle 1989). Unternehmen, die ein innovationsförderndes Umfeld schaffen wollen, sollten dieses zur Verfügung stellen. Wie zu Anfang dieser Arbeit erwähnt, scheinen deutsche Unternehmen sich dieser Tatsache bewusst zu sein, da sie selbst im Krisenjahr 2009 ihre Investitionen in Forschung und Entwicklung nicht zurückgefahren, sondern teilweise sogar aufgestockt haben (vgl. Koenen/Schürmann 2010, S. 24f.). So investierte die BASF im Jahr 2009 1.398 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung; 43 Millionen Euro mehr als im Vorjahr (vgl. o.V. 2010d). Die Pharmabranche ist in Bezug auf Forschung und Entwicklung Spitzenreiter. Die Unternehmen Merck und Boehringer Ingelheim investierten 2009 rund 17,4% ihres Umsatzes in die Forschung und Entwicklung neuer Substanzen und Medikamente (vgl. Koenen/Schürmann 2010, S. 25). Es lässt sich festhalten, dass die Schaffung eines innovationsfördernden Umfelds aus verschiedenen Bestandteilen besteht und im Rahmen der Innovationsorientierung eine wesentliche Rolle zur Generierung von Innovationen spielt (vgl. Scott/Bruce 1994).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei Innovationsorientierung um ein ganzheitliches, sehr umfassendes Konstrukt handelt, das aus drei Facetten besteht. Zum ersten sollen Trends und relevante Entwicklungen sowohl im eigenen Markt als auch in anderen Branchen systematisch beobachtet, analysiert und bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt werden. Die zweite Facette der Innovationsorientierung befasst sich mit der Entwicklung, Anwendung und Weitergabe von Wissen im Unternehmen und mit den damit verbundenen Weiterbildungsmaßnahmen. Dieses dient dem Aufbau von Know-how zur Entwicklung von Innovationen. Die Schaffung eines inno-

vationsfördernden Umfelds im Unternehmen bildet die dritte Facette der Innovationsorientierung (vgl. Abbildung 8). Es wurde aufgezeigt, dass Innovationsorientierung insgesamt eine sehr hohe Relevanz für die Praxis aufweist und es wurden einige Beispiele für die Anwendung einzelner Aspekte in der Unternehmenslandschaft gegeben. Die Innovationsorientierung erfüllt ebenfalls die Kriterien, die der ressourcenbasierte Ansatz an eine wertvolle Unternehmensressource stellt. In ihrer Ganzheitlichkeit und Komplexität ist sie selten, sehr schwer kopierbar und substituierbar. Für die Generierung von Innovationen, Wettbewerbsvorteilen und langfristigem Unternehmenserfolg ist sie äußerst wertvoll. Nachfolgend wird nun auf die Operationalisierung eingegangen, d.h. auf die Entwicklung einer Messskala für Innovationsorientierung.

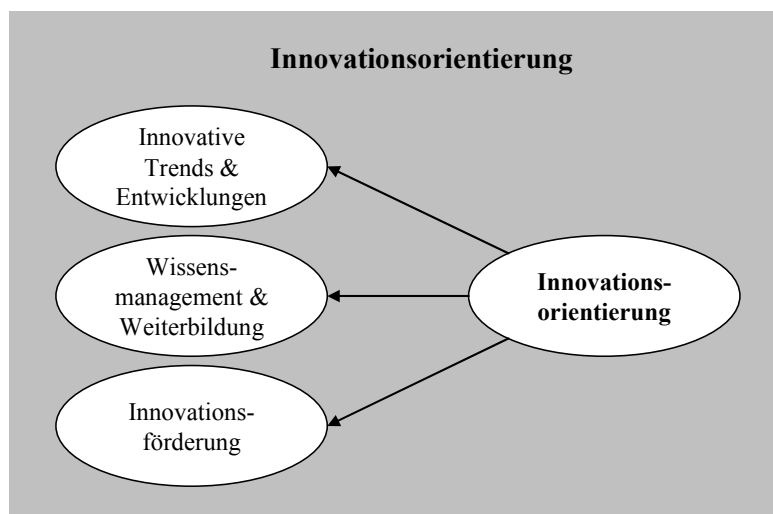


Abbildung 8: Konzeptualisierung des Konstrukts 'Innovationsorientierung'

### Operationalisierung des Konstrukts Innovationsorientierung

Ein zentraler Beitrag der vorliegenden Arbeit liegt neben der Konzeptualisierung in der Entwicklung und Validierung einer Skala zur Messung des Konstrukts Innovationsorientierung (Forschungsfrage 1). Wie der vorherige Abschnitt zur Konzeptualisierung gezeigt hat, handelt es sich bei der Innovationsorientierung um ein mehrdimensionales Konstrukt, das nicht direkt beobachtet und gemessen werden kann (vgl. Homburg/Pflesser/Klarmann 2008, S. 549). Demzufolge müssen beobachtbare bzw. manifeste Indikatoren zur Messung herangezogen werden (vgl. Backhaus et al. 2008, S. 513, Hammann/Erichson 1994, S. 76, Homburg/Giering 1996, S. 6).

Die Betrachtung der bisherigen Ansätze zur Messung von Innovationsorientierung (vgl. Abschnitt 2.3.2) zeigt, dass das Konstrukt Innovationsorientierung meistens reflektiv operationalisiert wurde. Auch in der vorliegenden Arbeit wird auf das

reflektive Messmodell zurückgegriffen. Dabei erfolgte die Vorgehensweise zur Entwicklung und Validierung der Messskala entlang der folgenden Schritte: Konzeptualisierung des Konstrukts, Generierung von Indikatoren, Pre-Test, Datenerhebung, Quantitative Analyse zur Beurteilung des Messmodells (vgl. Homburg/Giering 1996, Diamantopolous/Winklhofer 2001).

Die Konzeptualisierung wurde weiter oben in diesem Abschnitt erläutert. Die Generierung der Indikatoren für die einzelnen Dimensionen der Innovationsorientierung erfolgt auf Grundlage der umfassenden Literaturanalyse, Angaben aus der Unternehmenspraxis sowie eigenen konzeptionellen Überlegungen. Insgesamt wurden 22 Indikatoren hergeleitet: sechs Indikatoren zur Dimension der Beobachtung innovativer Trends und Entwicklungen, acht Indikatoren zur Dimension des Wissensmanagements und der innovationsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen sowie ebenfalls acht Indikatoren für die Dimension des innovationsfördernden Umfelds. Die Operationalisierung erfolgte aus Konsistenzgründen analog zur Marktorientierung nach den verhaltensbezogenen Aspekten („generation“, „dissemination“ und „responsiveness“). Zusätzlich wurden für jede Facette der Innovationsorientierung zwei Lead-Items in die Skala integriert.

Die Generierung der Indikatoren der ersten Dimension „Innovative Trends und Entwicklungen“ wurde insbesondere durch Aussagen aus der Unternehmenspraxis sowie durch die Arbeit von Homburg/Schäfer/Schneider 2008 inspiriert. Die acht Indikatoren der Dimension „Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen“ wurden in Anlehnung an folgende Autoren generiert: Baker/Sinkula (1999a), Calantone/Cavusgil/Zhao (2002), Hurley/Hult (1998), Liu/Luo/Shi (2002), Sinkula/Baker/Noordewier (1997), Wang/Wei (2005), Zhou/Yim/Tse (2005). Die Indikatoren der Dimension Innovationsförderung entstanden aus Inspiration von Atuahene-Gima/Ko (2001), Baker/Sinkula (1999a), Scott/Bruce (1994), Sinkula/Baker/Noordewier (1997), Zhou et al. (2005), Zhou/Yim/Tse (2005). Außerdem flossen eigene konzeptionelle Überlegungen in den Prozess der Indikatorengenerierung ein.

<b>Operationalisierung des Konstrukts Innovationsorientierung</b>	
Dimension und dazugehörige Indikatoren	
<b>Innovative Trends und Entwicklungen</b>	
Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen bezüglich innovativer Trends und Entwicklungen auf Ihr Unternehmen zu?	
1.	Wir sammeln systematisch und regelmäßig Informationen über innovative Trends und Entwicklungen.
2.	<i>Innovative Trends und Entwicklungen werden uns recht früh klar.</i>
3.	Unsere Mitarbeiter nehmen sich viel Zeit, um sich mit anderen Abteilungen über innovative Trends und Entwicklungen auszutauschen.
4.	Wir verteilen regelmäßig Dokumente (z.B. Berichte, Newsletter) an unsere Mitarbeiter, die relevante Informationen über innovative Trends und Entwicklungen enthalten.
5.	Wir reagieren sofort mit innovativen Lösungen, wenn wir einen innovativen Trend erkennen.
6.	Wenn unsere innovationsbezogenen Aktivitäten nicht die gewünschte Wirkung erzielen, sind wir schnell in der Lage, flexibel und innovativ zu reagieren.
<b>Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen</b>	
Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen auf das unternehmensinterne Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen zu?	
1.	Das Management kommuniziert innovationsbezogene Weiterbildung als eine der obersten Prioritäten in unserem Unternehmen.
2.	Wir investieren viel in die Weiterbildung der Mitarbeiter und sehen dies nicht nur als finanziellen Aufwand an.
3.	Für unsere innovationsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen und unser Wissensmanagement sammeln wir systematisch und regelmäßig Informationen.
4.	Wir lernen schnell und kontinuierlich und erweitern so unser innovationsbezogenes Wissen und unsere innovationsbezogenen Fähigkeiten.
5.	Innovations-Know-how wird über alle Hierarchiestufen hinweg durch Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen unter den Mitarbeitern ausgetauscht.
6.	Im Rahmen unseres Wissensmanagements werden für die innovationsbezogene Weiterbildung unserer Mitarbeiter Dokumente erstellt und verteilt.
7.	Bezogen auf unser Wissensmanagement und unsere Weiterbildungsmaßnahmen reagieren wir sofort, wenn etwas Bedeutendes geschieht.
8.	Wir korrigieren unsere Aktivitäten des Wissensmanagements und unsere Weiterbildungsmaßnahmen zeitnah, wenn sie nicht die gewünschte Wirkung erzielen.
<b>Innovationsförderung</b>	
Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen bezüglich der Innovationsförderung auf Ihr Unternehmen zu?	
1.	Für die Entwicklung von Innovationen steht ein ausreichendes Budget zur Verfügung.
2.	Ein bestimmter Anteil der Arbeitszeit unserer Mitarbeiter ist ausdrücklich für freie, selbstständige Ideengenerierung und Produktentwicklung vorgesehen.
3.	Es ist in unserem Unternehmen fest verankert, dass wir innovative Ideen systematisch und regelmäßig sammeln (z.B. mit Hilfe eines Ideenmanagementsystems).
4.	Durch finanzielle Anreize fördern wir die Entwicklung kreativer Ideen.
5.	Wir stellen unseren Mitarbeitern eine Plattform zur Verfügung, auf der sie sich mit Kollegen bzgl. ihrer Ideen und ihrer Erfahrungen mit Innovationen austauschen können.
6.	Wir verteilen regelmäßig Dokumente (z.B. Berichte, Newsletter) an unsere Mitarbeiter, die Informationen über kreative Ideen und Innovationserfolge enthalten.
7.	Wir passen unsere Innovationsförderung sofort an, wenn etwas Bedeutendes geschieht.
8.	Wir korrigieren die Ausrichtung unserer Innovationsförderung schnell, wenn sie nicht die gewünschte Wirkung erzielt.
<i>Kursiv:</i> Indikator wurde im Rahmen der empirischen Überprüfung aus der Skala gelöscht.	

Tabelle 7: Operationalisierung des Konstrukts ‚Innovationsorientierung‘



Im Rahmen eines Pretests wurde die Skala getestet (vgl. Abschnitt 3.2.1). Mit Ausnahme von Formulierungsverbesserungen wurde die Skala für geeignet befunden. Tabelle 7 stellt die entwickelte Messskala des Konstrukts Innovationsorientierung im Detail vor. Im nächsten Abschnitt erfolgt die empirische Überprüfung des Konstrukts.

### Empirische Überprüfung des Konstrukts Innovationsorientierung

In diesem Abschnitt erfolgt nun die empirische Überprüfung des theoretisch hergeleiteten Konstrukts der Innovationsorientierung. Zunächst erfolgt die Beurteilung der Validität und Reliabilität der drei Faktoren von Innovationsorientierung – Innovative Trends & Entwicklungen, Wissensmanagement und Innovationsförderung – mit Hilfe der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalyse. Anschließend wird das Phänomen Innovationsorientierung als Konstrukt zweiter Ordnung überprüft. Die dargestellten Indikatoren werden allesamt über siebenstufige Likert-Skalen gemessen. Die Skala reicht von ‚Stimme voll zu‘ bis ‚Stimme gar nicht zu‘. Alle Dimensionen werden reflektiv gebildet (siehe Abschnitt 3.2.2), womit die Beurteilung von Validität und Reliabilität ermöglicht wird. Abbildung 8 gibt einen Überblick über das Konstrukt Innovationsorientierung. Die Faktoren werden im Folgenden der Reihe nach diskutiert.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors ‚Innovative Trends und Entwicklungen‘			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Wir sammeln systematisch und regelmäßig Informationen über innovative Trends und Entwicklungen.	0,60	0,42	11,48
Unsere Mitarbeiter nehmen sich viel Zeit, um sich mit anderen Abteilungen über innovative Trends und Entwicklungen auszutauschen.	0,69	0,55	13,63
Wir verteilen regelmäßig Dokumente (z.B. Berichte, Newsletter) an unsere Mitarbeiter, die relevante Informationen über innovative Trends und Entwicklungen enthalten.	0,64	0,47	12,40
Wir reagieren sofort mit innovativen Lösungen, wenn wir einen innovativen Trend erkennen.	0,74	0,70	16,09
Wenn unsere innovationsbezogenen Aktivitäten nicht die gewünschte Wirkung erzielen, sind wir schnell in der Lage, flexibel und innovativ zu reagieren.	0,63	0,53	13,38
Informationen zum Faktor ‚Innovative Trends und Entwicklungen‘			
Cronbachsches Alpha:	0,85	Erklärte Varianz:	0,63
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	62,79 (5)	p-Wert:	0,00
CFI:	0,90	NNFI/TLI:	0,81
RMSEA:	0,20	SRMR:	0,06
Faktorreliabilität:	0,85	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,53
<b>Gelöschtes Item:</b>			
Innovative Trends und Entwicklungen werden uns recht früh klar.			

Tabelle 8: Messergebnisse des Konstrukts ‚Innovative Trends und Entwicklungen‘

Die Messung des Konstrukts ‚Innovative Trends und Entwicklungen‘ erfolgte anhand von sechs Indikatoren. Ein Item des Konstrukts musste für die weiteren Messungen eliminiert werden. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Konstruktmessung mit den verbliebenen fünf Indikatoren. Die Messergebnisse zeigen, dass alle lokalen Gütekriterien erfüllt werden. Lediglich der RMSEA und der durch die Freiheitsgrade geteilte Chi-Quadratwert überschreiten den geforderten Sollwert. Insgesamt kann die Anpassungsgüte dennoch als gut bezeichnet werden.

Die Messung des Konstrukts ‚Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen‘ erfolgte anhand von acht reflektiven Indikatoren. Die Messergebnisse zeigen, dass alle lokalen Gütekriterien erfüllt werden. Bei den globalen Gütemaßen werden mit Ausnahme des RMSEA und des durch die Freiheitsgrade geteilten Chi-Quadratwertes alle geforderten Anspruchsniveaus erfüllt (vgl. Tabelle 9). Die Messergebnisse können somit als gut bezeichnet werden.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors ‚Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen‘			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Das Management kommuniziert innovationsbezogene Weiterbildung als eine der obersten Prioritäten in unserem Unternehmen.	0,74	0,60	15,09
Wir investieren viel in die Weiterbildung der Mitarbeiter und sehen dies nicht nur als finanziellen Aufwand an.	0,65	0,47	12,74
Für unsere innovationsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen und unser Wissensmanagement sammeln wir systematisch und regelmäßig Informationen.	0,80	0,71	17,21
Wir lernen schnell und kontinuierlich und erweitern so unser innovationsbezogenes Wissen und unsere innovationsbezogenen Fähigkeiten.	0,75	0,63	15,67
Innovations-Know-how wird über alle Hierarchiestufen hinweg durch Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen unter den Mitarbeitern ausgetauscht.	0,76	0,62	15,44
Im Rahmen unseres Wissensmanagements werden für die innovationsbezogene Weiterbildung unserer Mitarbeiter Dokumente erstellt und verteilt.	0,70	0,52	13,75
Bezogen auf unser Wissensmanagement und unsere Weiterbildungsmaßnahmen reagieren wir sofort, wenn etwas Bedeutendes geschieht.	0,74	0,60	15,15
Wir korrigieren unsere Aktivitäten des Wissensmanagements und unsere Weiterbildungsmaßnahmen zeitnah, wenn sie nicht die gewünschte Wirkung erzielen.	0,77	0,64	15,87
Informationen zum Faktor ‚Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen‘			
Cronbachsches Alpha:	0,92	Erklärte Varianz:	0,65
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	153,86 (20)	p-Wert:	0,00
CFI:	0,91	NNFI/TLI:	0,87
RMSEA:	0,15	SRMR:	0,05
Faktorreliabilität:	0,92	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,60

Tabelle 9: Messergebnisse des Konstrukts ‚Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen‘

Zur Messung des Konstrukts ‚Innovationsförderung‘ wurden acht Indikatoren herangezogen. Die Ergebnisse der Konstruktmessung sind aus Tabelle 10 ersichtlich. Zwei Indikatoren unterschreiten den geforderten Wert für die Indikatorreliabilität leicht. Aufgrund inhaltlicher Überlegungen wurden sie aber als Bestandteile des Konstrukts beibehalten. Der RMSEA, der durch die Freiheitsgrade geteilten Chi-Quadratwert und die durchschnittlich erfasste Varianz erfüllen die geforderten Sollwerte nicht ganz. Insgesamt weisen die Messergebnisse dennoch eine akzeptable Anpassungsgüte auf.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors ‚Innovationsförderung‘			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Für die Entwicklung von Innovationen steht ein ausreichendes Budget zur Verfügung.	0,54	0,34	10,19
Ein bestimmter Anteil der Arbeitszeit unserer Mitarbeiter ist ausdrücklich für freie, selbstständige Ideengenerierung und Produktentwicklung vorgesehen.	0,66	0,48	12,78
Es ist in unserem Unternehmen fest verankert, dass wir innovative Ideen systematisch und regelmäßig sammeln (z.B. mit Hilfe eines Ideenmanagementsystems).	0,71	0,54	13,73
Durch finanzielle Anreize fördern wir die Entwicklung kreativer Ideen.	0,58	0,37	10,82
Wir stellen unseren Mitarbeitern eine Plattform zur Verfügung, auf der sie sich mit Kollegen bzgl. ihrer Ideen und ihrer Erfahrungen mit Innovationen austauschen können.	0,65	0,48	12,63
Wir verteilen regelmäßig Dokumente (z.B. Berichte, Newsletter) an unsere Mitarbeiter, die Informationen über kreative Ideen und Innovationserfolge enthalten.	0,68	0,53	13,67
Wir passen unsere Innovationsförderung sofort an, wenn etwas Bedeutendes geschieht.	0,70	0,60	14,84
Wir korrigieren die Ausrichtung unserer Innovationsförderung schnell, wenn sie nicht die gewünschte Wirkung erzielt.	0,66	0,55	13,94
Informationen zum Faktor ‚Innovationsförderung‘			
Cronbachsches Alpha:	0,88	Erklärte Varianz:	0,55
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	254,16 (20)	p-Wert:	0,00
CFI:	0,80	NNFI/TLI:	0,71
RMSEA:	0,20	SRMR:	0,08
Faktorreliabilität:	0,88	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,49

Tabelle 10: Messergebnisse des Konstrukts ‚Innovationsförderung‘

Zusätzlich zur Betrachtung der einzelnen Konstrukte wurden die drei Faktoren in einem Gesamtmessmodell berücksichtigt und zu einem Konstrukt zweiter Ordnung zusammengefasst. Tabelle 11 zeigt die Ergebnisse dieses konfirmatorischen Messmodells, das aus den drei Konstrukten mit insgesamt 21 Indikatoren besteht. Analog zu den Ergebnissen der einfaktoriellen Betrachtungen weist das Gesamtmodell eine sehr gute Anpassungsgüte auf. Lediglich der RMSEA und der durch die Freiheitsgrade geteilte Chi-Quadratwertes liegen etwas über Sollwert, während der CFI den Grenzwert leicht unterschreitet.

Bezeichnung des Faktors	Indikator- nummer	Indikator- reliabilität	t-Wert der Faktorladung	Faktor- reliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz	Indikator- reliabilität (Faktor)	t-Wert (Faktor)
Faktor 1: Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen	1	0,61	0,00	0,92	0,60	0,74	12,88
	2	0,46	11,85				
	3	0,71	15,47				
	4	0,64	14,51				
	5	0,62	14,25				
	6	0,52	12,84				
	7	0,60	13,88				
	8	0,65	14,68				
Faktor 2: Innovative Trends und Entwicklungen	1	0,40	0,00	0,85	0,53	0,88	10,73
	2	0,56	10,38				
	3	0,54	10,24				
	4	0,64	10,91				
	5	0,51	9,99				
Faktor 3: Innovationsförderung	1	0,39	0,00	0,88	0,49	0,87	10,58
	2	0,46	9,61				
	3	0,47	9,68				
	4	0,32	8,22				
	5	0,42	9,26				
	6	0,51	10,00				
	7	0,65	10,90				
	8	0,63	10,81				
Globale Anpassungsmaße des gesamten Messmodells ‚Innovationsorientierung‘							
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):		953,28 (186)		Faktorreliabilität:		0,96	
CFI:		0,81		Durchschnittlich erfasste Varianz:		0,54	
NNFI/TLI:		0,78		RMSEA:		0,12	
SRMR:		0,07					

Tabelle 11: Messergebnisse des Gesamtkonstrukts zweiter Ordnung ‚Innovationsorientierung‘

An dieser Stelle sei angemerkt, dass für die Analysen der Wirkungszusammenhänge in Bezug auf die Innovationsorientierung wie im Fall der Marktorientierung auf das Verfahren des Item Parceling zurückgegriffen wird (vgl. Landis/Beal/Tesluk 2000, Little et al. 2002). Dieses Verfahren wird im Marketing im Rahmen der Analyse von Strukturgleichungsmodellen häufig angewandt. Es dient der Reduktion von Komplexität von Untersuchungsmodellen (vgl. Bandalos/Finney 2001). Mehrere inhaltlich verwandte Indikatoren werden zu einem Konstrukt zusammengefasst. In der vorliegenden Arbeit wird für jede Komponente der Innovationsorientierung das arithmetische Mittel aus den Werten der dazugehörigen Items gebildet und für die weiteren Analysen herangezogen.

#### 4.2.2 Konstrukte mit Bezug zum internen und externen Umfeld des Unternehmens

Wesentlich für die vorliegende Arbeit sind insbesondere die Konstrukte mit Bezug zum internen und externen Umfeld des Unternehmens. Diese spielen im Rahmen der Untersuchung der moderierenden Effekte zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg eine wichtige Rolle. Nachfolgend werden zunächst die externen Kon-

textfaktoren und ihre Messergebnisse dargestellt. Anschließend erfolgt die Vorstellung der Definitionen und Messergebnisse der internen Faktoren. Dabei werden zunächst produktbezogene Konstrukte und anschließend unternehmensbezogene Konstrukte betrachtet.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden die folgenden externen, marktbezogenen Eigenschaften betrachtet:

- Marktbedarf
- Marktanteil
- Wettbewerbsintensität sowie
- Marktdynamik.

Der Marktbedarf (teilweise auch als Marktpotenzial bezeichnet) wird als Maß für die Marktgröße und das Marktwachstum sowie für die Kundennachfrage für Produkte und Dienstleistungen verstanden (in Anlehnung an Song/Parry 1997, Henard/Szymanski 2001). Viele Studien belegen die Bedeutung des Marktbedarfs für den Innovationserfolg. So haben beispielsweise Henard/Szymanski (2001) in ihrer Metaanalyse den Marktbedarf als wesentlichen Einflussfaktor des Neuprodukterfolgs identifiziert. Der Marktbedarf wurde in Anlehnung an Song/Parry (1997) über drei reflektive Indikatoren erfasst. Die Extrempunkte der siebenstufigen Likert-Skala wurden als „stimme gar nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“ bezeichnet. Ein Indikator erreichte die Mindestanforderungen des Gütekriteriums Indikatorreliabilität nicht ganz. Aufgrund inhaltlicher Überlegungen wurde das Item jedoch beibehalten. Mit Ausnahme der Indikatorreliabilität werden die lokalen und globalen Gütekriterien voll erfüllt. Tabelle 12 stellt die Ergebnisse der Messung des Konstrukts Marktbedarf dar.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors <b>„Marktbedarf“</b>			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Es gibt viele Nachfrager im relevanten Markt für unser neues Produkt / Dienstleistung.	0,56	0,40	10,58
Es besteht hoher Bedarf im relevanten Markt für unser neues Produkt / Dienstleistung.	0,65	0,61	13,10
Es gibt ein hohes Absatzvolumen im relevanten Markt für unser neues Produkt / Dienstleistung.	0,67	0,68	13,88
Informationen zum Faktor <b>„Marktbedarf“</b>			
Cronbachsches Alpha:	0,78	Erklärte Varianz:	0,70
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	- *	p-Wert:	- *
CFI:	- *	NNFI/TLI:	- *
RMSEA:	- *	SRMR:	- *
Faktorreliabilität:	0,79	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,56
* Bei drei Indikatoren hat ein konfirmatorisches Modell keine Freiheitsgrade. Die Berechnung dieser Maße ist daher nicht sinnvoll.			

Tabelle 12: Messergebnisse des Konstrukts „Marktbedarf“

Der Marktanteil kann als Stärke eines Unternehmens im Markt verstanden werden. Diese Größe wurde in verschiedenen Studien zur Marktorientierung als abhängige Variable betrachtet (vgl. Kirca/Jayachandran/Bearden 2005). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der moderierende Einfluss des Marktanteils auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Erfolgsvariablen betrachtet. Bowman/Gatignon (1995) haben in einer Untersuchung zur Markteinführung von neuen Produkten festgestellt, dass der Marktanteil des einführenden Unternehmens die Wettbewerbsreaktionen beeinflusst. Daher kann vermutet werden, dass auch die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg vom Marktanteil moderiert wird. Der Marktanteil stellt damit eine relevante Größe im Rahmen der vorliegenden Untersuchung dar. Operationalisiert wurde der Marktanteil anhand eines einzelnen Items: „Wolag der durchschnittliche Marktanteil Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt? (Beziehen Sie sich bei der Beantwortung bitte auf die letzten drei Jahre und auf den Markt, in den Sie ihr Innovationsprojekt eingeführt haben)“. Die Angabe der Befragten erfolgte anhand einer siebenstufigen Likert-Skala die von „-3 = deutlich unter Branchendurchschnitt“ über „0 = etwa gleich“ bis „3 = deutlich über Branchendurchschnitt“ reichte.

Die Wettbewerbsintensität ist ebenfalls ein bedeutender externer Kontextfaktor. Viele Studien belegen die Bedeutung der Wettbewerbsintensität auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Unternehmenserfolg (vgl. Kirca/Jayachandran/Bearden 2005) sowie für neue Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens (vgl. Henard/Szymanski 2001). In der vorliegenden Arbeit wird Wettbewerbsintensität in Anlehnung an Jaworski/Kohli 1993 definiert. Das wahrgenommene Ausmaß an Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche dient als Indikator der Fähigkeit der Wettbewerber, sich von anderen durch Preis, Produkt, Werbung oder andere Faktoren zu differenzieren. Die Operationalisierung der Wettbewerbsintensität erfolgte inhaltlich inspiriert von Jaworski/Kohli (1993) anhand von zwei formativen Indikatoren. Die formative Messung eines Konstrukts wird empfohlen, „when constructs are conceived as explanatory combinations of indicators“ (Fornell/Bookstein 1982, S. 292). Die Befragten sollten angeben, wie hart und intensiv der Wettbewerb in ihrem Markt ist. Des Weiteren sollten sie auf einer Skala von „1 = stimme gar nicht zu“ bis „7 = stimme voll und ganz zu“ die folgende Aussage beurteilen: „Alle neuen Leistungen, die ein Unternehmen in unserem Markt anbietet, können von den Wettbewerbern in kurzem Zeitabstand ebenfalls angeboten werden.“ Die Wettbewerbsintensität wurde als Indexwert erfasst. Der Mittelwert der zwei Indikatoren beträgt 5,2 (Standardabweichung: 1,92), wobei 7 eine hohe Wettbewerbsintensität impliziert.

Neben der Wettbewerbsintensität ist die Marktdynamik ein bedeutender Einflussfaktor. Marktdynamik wird definiert als wahrgenommenes Ausmaß an Veränderungen und Nichtvorhersehbarkeit der Marktumgebung (vgl. Jaworski/Kohli 1993, Gatignon/Xuereb 1997, Moorman/Miner 1997). Die Operationalisierung erfolgte inspiriert von Maltz/Kohli (1996, vgl. Abschnitt 3.2.2) anhand von zwei formativen Indikatoren. Die Marktdynamik wird demnach als Indexwert erfasst (Mittelwert: 4,23 (Standardabweichung: 1,22), wobei 7 eine hohe Marktdynamik bedeutet). Sie stellt das Ausmaß an deutlichen Veränderungen in Bezug auf die Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Marktes sowie zur Preispolitik der Wettbewerber dar.

Neben den externen, marktbezogenen Eigenschaften werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit auch interne, produktbezogene Faktoren betrachtet:

- Produktvorteil
- Produktkomplexität sowie
- Neuheitsgrad.

Der Produktvorteil wird als wahrgenommene Überlegenheit und/oder Differenzierung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen bzgl. Qualität, Preis-Leistungsverhältnis und/oder Funktion gegenüber den vorhandenen Angeboten im Markt definiert (vgl. Calantone/Cooper 1981, Montoya-Weiss/Calantone 1994). In ihrer Metaanalyse zu den Erfolgsfaktoren von Neuprodukten haben Henard/Szymanski (2001) den Produktvorteil als einen der Haupttreiber des Neuprodukterfolgs identifiziert. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Produktvorteil als Kontrollvariable herangezogen. Die Operationalisierung erfolgte inhaltlich inspiriert von Calantone/Cooper (1981) und Gatignon/Xuereb (1997) anhand von zwei formativen Indikatoren. Der Mittelwert der zwei Indikatoren beträgt 5,51 (Standardabweichung: 0,90), wobei 7 einen hohen Produktvorteil impliziert. Die Befragten sollten angeben, inwiefern die folgenden Aussagen im Vergleich zu dem im Markt vorhandenen Angebot auf ihr neues Produkt/ ihre neue Dienstleistung zutreffen.

„Im Vergleich zu dem im Markt vorhandenen Angebot...

- a) ... bietet das neue Produkt/Dienstleistung Kunden eine hohe Qualität.
- b) ... bietet das neue Produkt/Dienstleistung ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.“

Die Produktkomplexität bezeichnet die Anzahl an Funktionen und Anwendungsgebieten, die eine Innovation in ihrer Verständlichkeit beeinflussen können (in Anlehnung an Calantone/Cooper 1981, Griffin 1997). Die Komplexität von Produkten wirkt sich maßgeblich auf die Vermarktung aus. Unternehmen müssen ihr komplexes Produkt besser erklären und die Komplexität vereinfachen. Auf diese Weise müssen sie die Un-

sicherheit der Kunden beim Kauf des komplexen Produkts/der Dienstleistung reduzieren und Akzeptanz im Markt schaffen. Die Operationalisierung des Konstrukts Produktkomplexität erfolgte in Anlehnung an Calantone/Cooper (1981) und wurde über drei formative Indikatoren erfasst (Mittelwert: 4,67 (Standardabweichung: 1,37), wobei 7 eine hohe Produktkomplexität bedeutet). Die Befragten sollten angeben, inwiefern die folgenden Aussagen auf ihr neues Produkt/ ihre neue Dienstleistung zutreffen.

„Unser neues Produkt/ unsere neue Dienstleistung...

- a) ... ist sehr komplex.
- b) ... ist technisch ziemlich anspruchsvoll.
- c) ... ist sehr erklärungsbedürftig.“

Ein wesentlicher produktbezogener Faktor ist der Neuheitsgrad des Produkts bzw. der Dienstleistung. Neuheitsgrad wird definiert als das Ausmaß der wahrgenommenen Neuheit und Einmaligkeit des Produkts/der Dienstleistung für das Unternehmen und den Markt (vgl. Calantone/Cooper 1981, Joshi/Sharma 2004). Es wird zwischen zwei Facetten der Neuheit unterschieden: Unternehmen und Markt. Die Wichtigkeit des Neuheitsgrads für den Innovationserfolg wurde in einer Reihe von Studien untersucht (vgl. Henard/Szymanski 2001). Ordanini/Parasuraman (2009) weisen beispielsweise nach, dass die Radikalität von Innovationen einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der moderierende Effekt des Neuheitsgrads auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg betrachtet. Es stellt sich die Frage, inwiefern der Neuheitsgrad diesen Zusammenhang beeinflusst und für welche der beiden strategischen Orientierungen der Einfluss stärker ist. Für die Messung des Konstrukts wurde auf zwei formative Indikatoren zurückgegriffen (inspiriert von Calantone/Cooper 1981, Joshi/Sharma 2004). Der Mittelwert der zwei Indikatoren beträgt 5,2 (Standardabweichung: 1,16), wobei 7 einen hohen Neuheitsgrad impliziert. Untersucht wurde, inwiefern die folgenden Aussagen auf das neue Produkt/die neue Dienstleistung eines Unternehmens zutreffen.

„Unser neues Produkt/unsere neue Dienstleistung...

- a) ... unterscheidet sich in hohem Maße von den im Markt erhältlichen Angeboten.
- b) ... unterscheidet sich in hohem Maße von unserem bestehenden Produktangebot.“



In Bezug auf die internen, unternehmensbezogenen Faktoren werden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die folgenden Größen aufgegriffen:

- Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)
- Investitionen in Marketingmaßnahmen
- Investitionen in Forschung & Entwicklung sowie
- Top-Management-Support.

Die Unternehmensgröße wird in Anlehnung an Chandy/Tellis (2000) und Im/Workman (2004) als Anzahl der im Unternehmen angestellten Mitarbeiter definiert. Sie wird in der vorliegenden Arbeit als Kontrollvariable für den Innovationserfolg herangezogen, da die Unternehmensgröße bestimmte Voraussetzungen für markt- und innovationsbezogene Aktivitäten schaffen kann (z.B. Ausstattung mit finanziellen Ressourcen). Die Operationalisierung des Konstrukts erfolgte über ein Item: „Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Geschäftseinheit beschäftigt?“ Die Unternehmensgröße wurde anhand von acht Größenkategorien (1: < 150; 2: 150-249; 3: 250-499; 4: 500-999; 5: 1000-2.499; 6: 2.500-4.999; 7: 5.000-9.999; 8: >10.000) erfasst.

Die Investitionen in Marketingmaßnahmen bilden eine weitere relevante interne Größe. Diese beschreiben das Ausmaß, zu dem ein Unternehmen zur Förderung des Absatzes seiner Produkte oder Dienstleistungen produkt-, kommunikations-, vertriebs- und/oder preispolitische Maßnahmen durchführt (vgl. z.B. Cooper 1979, Hultink/Robben 1999). Die Investitionen in Marketingmaßnahmen werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit sowohl als Kontrollvariable als auch als moderierende Variable auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg herangezogen. Es ist von Interesse zu untersuchen, ob sich dieser Zusammenhang durch vermehrte Investitionen in Marketingmaßnahmen beeinflussen lässt. Operationalisiert wurde das Konstrukt anhand eines einzelnen Items. Die Befragten sollten angeben, wie hoch ihre Investitionen in Marketingaktivitäten in Relation zum Branchendurchschnitt in den letzten drei Jahren waren. Erfasst wurden die Antworten anhand einer siebenstufigen Likert-Skala mit den Ankerpunkten „deutlich unter Branchendurchschnitt“ und „deutlich über Branchendurchschnitt“.

Neben den Investitionen in Marketingmaßnahmen spielen auch die Investitionen in Forschung & Entwicklung eine Rolle. Sie beschreiben die Intensität, zu der ein Unternehmen sich entschließt, in die Entwicklung von Innovationen zu investieren (vgl. Leiponen 2006, Li/Calantone 1998, Marinova 2004). Im Rahmen der Untersuchung wird der moderierende Einfluss von Investitionen in Forschung & Entwicklung auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg untersucht. Es

stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Intensivierung der Investitionen in diesem Bereich die Beziehung noch verstärken kann. Die Operationalisierung des Konstrukts erfolgte anhand von zwei formativen Indikatoren: Anzahl der Mitarbeiter in der Forschungs- & Entwicklungsabteilung sowie Investitionen in Forschung & Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz des Unternehmens in den letzten drei Jahren. Die Anzahl der Mitarbeiter wurde als absolute Zahl erfasst und kategorisiert. Die finanziellen Investitionen wurden auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „deutlich geringer“ über „etwa gleich“ bis „deutlich höher“ erfasst. Der Mittelwert beträgt 4,0 (Standardabweichung: 1,66), wobei 7 deutlich höhere Investitionen in Forschung & Entwicklung im Vergleich zum Wettbewerb impliziert.

Auch wurden die Befragten zur Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt befragt. Top-Management-Support wird definiert als Ausmaß, in dem sich das Top-Management dem Erfolg des Innovationsprojekts widmet. Der Einfluss des Top-Management-Supports auf den Innovationserfolg wurde mehrfach adressiert (vgl. Henard/Szymanski 2001). Allgemein wird unterstellt, dass der Top-Management-Support den Innovationserfolg positiv beeinflusst (z.B. Cooper/Kleinschmidt 1987, Kotzbauer 1992, Song/Parry 1996, Zirger/Maidique 1990). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die moderierenden Effekte des Top-Management-Support auf den Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg untersucht. Darüber hinaus ist der Top-Management-Support eine mitarbeiterbezogene Variable, die im Rahmen der Clusteranalyse zur Erstellung der Typologisierung zum Einsatz kommt. Operationalisiert wurde das Konstrukt in Anlehnung an Cooper/Kleinschmidt (2000) anhand von vier formativen Indikatoren. Auf der oben beschriebenen siebenstufigen Likert-Skala sollten die Befragten angeben, in wie weit das Top-Management das Innovationsprojekt unterstützte, erforderliche Ressourcen zur Verfügung stellte, sich über den Fortschritt des Projektes informieren ließ und sich aktiv am Innovationsprojekt beteiligte. Der Top-Management-Support wird demnach als Indexwert erfasst (Mittelwert: 5,54 (Standardabweichung: 1,47), wobei 7 einen hohen Top-Management-Support impliziert).

#### **4.2.3 Konstrukte mit Bezug zu den Erfolgsauswirkungen**

In diesem Abschnitt sollen abschließend die Definitionen und Ergebnisse der Messung der erfolgsbezogenen Konstrukte vorgestellt werden. Um die Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung und Innovationsorientierung untersuchen zu können, müssen zuerst geeignete Erfolgsmaße identifiziert werden. In der Literaturbestandsaufnahme

wurde gezeigt, dass vor allem in der Marktorientierungsliteratur bereits eine Reihe von Erfolgsgrößen untersucht wurde (vgl. Abschnit 2.2.3). In der vorliegenden Arbeit wird auf diese Erfolgsgrößen zurückgegriffen.

Eine wesentliche Erfolgsgröße der vorliegenden Arbeit ist der Innovationserfolg. Die Literaturbestandsaufnahme hat gezeigt, dass eine Reihe von Studien die Auswirkungen von Marktorientierung oder Innovationsorientierung im weitesten Sinne auf Innovationskonsequenzen untersucht. Die abhängige Variable ist dabei allerdings nicht einheitlich gewählt. Oftmals wurde der Neuprodukterfolg (vgl. Grinstein 2008) gewählt, aber auch die Anzahl an Innovationen oder die Radikalität von Innovationen (vgl. Ordanini/Parasuraman 2009) wurde als Erfolgsvariable herangezogen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Erfolg eines typischen Innovationsprojektes des Unternehmens betrachtet. Innovationserfolg wird daher als Ausmaß definiert, zum dem das Innovationsprojekt zu einem Gesamterfolg geführt hat (vgl. Van Riel/Lemmink/Ouwersloot 2004, Moorman/Miner 1997).

Das Konstrukt Innovationserfolg wurde ebenfalls in Anlehnung an die Skala von Van Riel/Lemmink/Ouwersloot (2004) über vier reflektive Indikatoren erfasst. Die Extrempunkte der siebenstufigen Likert-Skala wurden mit „stimme gar nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“ bezeichnet. Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse der Messung des Konstrukts Innovationserfolg. Die Messergebnisse zeigen, dass fast alle globalen und lokalen Gütekriterien erfüllt werden und können somit als sehr gut bezeichnet werden. Lediglich der durch die Freiheitsgrade geteilte Chi-Quadrat-Wert liegt knapp über dem Sollwert.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors <b>„Innovationserfolg“</b>			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikator- reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Insgesamt wurden mit dem Innovationsprojekt die festgelegten Ziele erreicht.	0,73	0,66	15,13
Insgesamt war das Innovationsprojekt ein wirtschaftlicher Erfolg.	0,73	0,68	15,49
Insgesamt hat das Innovationsprojekt alle Erwartungen übertroffen.	0,63	0,50	12,64
Insgesamt war es gut, in das Innovationsprojekt zu investieren.	0,61	0,48	12,27
Informationen zum Faktor <b>„Innovationserfolg“</b>			
Cronbachsches Alpha:	0,83	Erklärte Varianz:	0,68
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	7,19 (2)	p-Wert:	0,03
CFI:	0,99	NNFI/TLI:	0,97
RMSEA:	0,10	SRMR:	0,02
Faktorreliabilität:	0,84	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,58

Tabelle 13: Messergebnisse des Konstrukts **„Innovationserfolg“**

Zur Messung des Unternehmenserfolgs wurden in der Literatur unterschiedliche Konstrukte herangezogen. Es wurden kundenbezogene Erfolgsgrößen (z.B. Kundenbindung, vgl. Fürst 2005) und auch markbezogene Erfolgsgrößen (z.B. relativer Marktanteil, vgl. Slater/Narver 1994b, Greenley/Foxall 1998) untersucht. Darüber hinaus gibt es viele Studien, die sich mit dem Einfluss der Marktorientierung auf finanzielle Erfolgsgrößen beschäftigen (z.B. Umsatzrendite, Gesamtkapitalrendite, vgl. Abschnitt 2.2.3 sowie Narver/Slater 1990, Noble/Sinha/Kumar 2002). In der vorliegenden Arbeit wird der Unternehmenserfolg in Anlehnung an die bestehende Literatur (vgl. Slater/Narver 1994a, Becker/Homburg 1999, Homburg/Pflesser 2000, Grozdanovic 2007) differenziert betrachtet und in die folgenden Konstrukte aufgegliedert:

- Kundenbezogener Markterfolg
- Wirtschaftlicher Markterfolg sowie
- Finanzieller Unternehmenserfolg.

Analog zu den meisten Arbeiten der Marktorientierung wurde die Messung der Erfolgsmaße subjektiv durchgeführt. Zwar wird mitunter die objektive Messung der Erfolgskriterien als überlegen eingestuft, jedoch wäre die Erhebung objektiver Erfolgsdaten mit einem erheblichen zeitlichen Mehraufwand verbunden gewesen. Zahlreiche empirische Studien konnten außerdem nachweisen, dass ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen subjektiven und objektiven Erfolgsmaßen herrscht (vgl. Dess/Robinson 1984, Venkatraman/Ramanujam 1986, Venkatraman 1990, Golden 1992, Powell 1992, Covin/Slevin/Schulz 1994, Hart/Banburry 1994). Deshalb wurde sich in der vorliegenden Arbeit darauf beschränkt, die Aussagen zu den subjektiven Erfolgsmaßen stichprobenartig mit objektiven Daten zu überprüfen. Dabei konnten keine wesentlichen Abweichungen festgestellt werden, so dass die Vorgehensweise, auf subjektive Erfolgsdaten zurückzugreifen, gerechtfertigt erscheint.

Der kundenbezogene Markterfolg wird als Effektivität der Marketingmaßnahmen eines Unternehmens im Hinblick auf die Erfüllung kundenbezogener Ziele definiert (in Anlehnung an Homburg/Pflesser 2000 sowie Grozdanovic 2007). Effektivität wird dabei als Grad der Zielerreichung verstanden und ist in Relation zum Wettbewerb zu sehen.

Der kundenbezogene Markterfolg wurde in Anlehnung an Irving (1995) und Pflesser (1999) operationalisiert. Dabei wurde das Konstrukt anhand von vier reflektiven Indikatoren gemessen. Die Befragten sollten angeben, wie ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb in den folgenden Bereichen in den letzten drei Jahren abgeschnitten

hat: Erreichen von Kundenzufriedenheit, Schaffen von Kundennutzen, Halten bestehender Kunden, Gewinnen neuer Kunden. Zwei Items erfüllen die Mindestanforderungen an die Indikatorreliabilität nicht. Ein Indikator unterschreitet die Soll-Werte jedoch nur leicht und wurde aufgrund inhaltlicher Überlegungen beibehalten, während das letzte Item aufgrund der zu geringen Indikatorreliabilität eliminiert werden musste. Die Extrempunkte und der Mittelpunkt der siebenstufigen Likert-Skala wurden mit „deutlich schlechter“, „etwa Wettbewerbsniveau“ und „deutlich besser“ bezeichnet. Wie aus Tabelle 14 ersichtlich wird, liefert die Messung mit Ausnahme der Indikatorreliabilität eines Items zufriedenstellende Werte hinsichtlich der globalen und lokalen Gütekriterien.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors ‚kundenbezogener Markterfolg‘			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Erreichen von Kundenzufriedenheit	0,57	0,56	11,07
Schaffen von Kundennutzen	0,58	0,55	10,97
Halten bestehender Kunden	0,48	0,33	8,87
Informationen zum Faktor ‚kundenbezogener Markterfolg‘			
Cronbachsches Alpha:	0,72	Erklärte Varianz:	0,65
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	- *	p-Wert:	- *
CFI:	- *	NNFI/TLI:	- *
RMSEA:	- *	SRMR:	- *
Faktorreliabilität:	0,73	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,48
* Bei drei Indikatoren hat ein konfirmatorisches Modell keine Freiheitsgrade. Die Berechnung dieser Maße ist daher nicht sinnvoll.			
<b>Gelöschtes Item:</b>			
Gewinnen neuer Kunden			

Tabelle 14: Messergebnisse des Konstrukts ‚kundenbezogener Markterfolg‘

Analog zum kundenbezogenen Markterfolg wird der wirtschaftliche Markterfolg als Effektivität der Marketingmaßnahmen eines Unternehmens im Hinblick auf die Erfüllung marktbezogener Ziele definiert (in Anlehnung an Homburg/Pflesser 2000 sowie Grozdanovic 2007). Effektivität wird dabei als Grad der Zielerreichung verstanden und ist in Relation zum Wettbewerb zu sehen.

Die Operationalisierung des wirtschaftlichen Markterfolgs erfolgte in Anlehnung an Irving (1995) und Menon/Bharadwaj/Howell (1996) anhand von vier reflektiven Indikatoren. Die Befragten sollten einschätzen, wie ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb in den folgenden Bereichen in den letzten drei Jahren abgeschnitten hat: Erreichen des angestrebten Wachstums, Realisieren des angestrebten Marktanteils, Aufbau einer starken Marktposition und Erzielen von Produkt- oder Markenimage. Analog zum kundenbezogenen Markterfolg wurden die Ankerpunkte und der Mittel-

punkt der siebenstufigen Likert-Skala mit „deutlich schlechter“, „etwa Wettbewerbsniveau“ und „deutlich besser“ benannt. Das letzte Item musste im Zuge der Skalenbereinigung aufgrund einer zu geringen Indikatorreliabilität eliminiert werden. Die Messung der drei verbleibenden Indikatoren kann als sehr gut bezeichnet werden und stellt sich wie folgt dar (vgl. Tabelle 15).

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors ‚wirtschaftlicher Markterfolg‘			
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total - Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Erreichen des angestrebten Wachstums	0,75	0,62	15,27
Realisieren des angestrebten Marktanteils	0,87	0,96	21,09
Aufbau einer starken Marktposition	0,79	0,70	16,58
Informationen zum Faktor ‚wirtschaftlicher Markterfolg‘			
Cronbachsches Alpha:	0,90	Erklärte Varianz:	0,83
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	- *	p-Wert:	- *
CFI:	- *	NNFI/TLI:	- *
RMSEA:	- *	SRMR:	- *
Faktorreliabilität:	0,90	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,76
* Bei drei Indikatoren hat ein konfirmatorisches Modell keine Freiheitsgrade. Die Berechnung dieser Maße ist daher nicht sinnvoll.			
<b>Gelöschtes Item:</b>			
Erzielen von Produkt- oder Markenimage			

Tabelle 15: Messergebnisse des Konstrukts ‚wirtschaftlicher Markterfolg‘

Als letzte Komponente des Unternehmenserfolgs wurde der finanzielle Erfolg betrachtet. Dieser wird als durchschnittliche Umsatzrendite einer Geschäftseinheit bzw. eines Unternehmens über die letzten drei Jahre im Vergleich zum Branchendurchschnitt definiert. Es wird demnach das Ausmaß monetärer und ökonomischer Erfolgsgrößen betrachtet. In der vorliegenden Arbeit wurde es aus zwei Gründen als sinnvoll erachtet, die Unternehmensrendite zu untersuchen. Zum einen ist diese Größe branchenübergreifend vergleichbar und zum anderen steht sie auch auf Ebene der strategischen Geschäftseinheit zur Verfügung (vgl. Homburg/Krohmer/Workman 1999).

Die Messung des finanziellen Unternehmenserfolgs wurde anhand eines einzelnen Indikators vorgenommen. Dieser vergleicht die durchschnittliche Umsatzrendite der Geschäftseinheit bzw. des Unternehmens über die letzten drei Jahre mit dem Branchendurchschnitt. Definiert wurde die Umsatzrendite als Betriebsergebnis vor Steuern in % vom Umsatz (vgl. Jacobs 1994). Die Extrempunkte und der Mittelpunkt der siebenstufigen Likert-Skala wurden folgendermaßen benannt: „deutlich unter Branchendurchschnitt“, „etwa gleich“ und „deutlich über Branchendurchschnitt“. Im Fall von Banken wurde die jährliche Summe der Zins- und Provisionseinkommen als Umsatz beschrieben, im Fall von Versicherungen die Summe der jährlich eingezahlten Beiträge.

### 4.3 Konstrukte des Clustermodells

Für die Erstellung der Typologisierung von strategischen Orientierungsansätzen wird in der vorliegenden Arbeit neben den strategischen Orientierungen (Marktorientierung und Innovationsorientierung) auch der Einfluss der am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeiter untersucht. Hintergrund ist die Annahme, dass die Projektbeteiligten im Rahmen der Innovationstätigkeit erheblich zum Innovationserfolg beitragen und ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen verschiedenen Clustertypen darstellen können. Es werden im Folgenden zwei mitarbeiterbezogene Konstrukte vorgestellt, die ausschließlich im Rahmen der Clusteranalyse zum Einsatz kommen: Mitarbeiter-Commitment und Mitarbeiter-Effort. Darüber hinaus fließt die Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt (vgl. Abschnitt 4.2.2) als mitarbeiterbezogene Variable in die Clusteranalyse ein.

Die beiden Konstrukte Mitarbeiter-Commitment und Mitarbeiter-Effort stammen ursprünglich aus dem übergeordneten Konstrukt der so genannten internen Adoption (vgl. Atuahene-Gima 1997). Diese wird definiert als Ausmaß, zu dem alle Projektbeteiligten, insbesondere die Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens, ein Innovationsprojekt sowie die damit verbundenen Ziele akzeptieren und sich dafür einsetzen, diese Ziele zu erreichen (in Anlehnung an Atuahene-Gima 1997, Anderson/Robertson 1995). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen Mitarbeiter-Commitment und Mitarbeiter-Effort als einzelne Konstrukte bzw. Clustervariablen betrachtet werden, so dass die Aggregation auf der nächst höheren Ebene entfällt.

Zunächst sollten sich die Befragten zum Commitment der am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeiter äußern. Mitarbeiter-Commitment wird definiert als die Haltung und Einstellung des Mitarbeiters gegenüber dem Innovationsprojekt (vgl. Atuahene-Gima 1997). Das Konstrukt wurde in Anlehnung an Atuahene-Gima (1997) und Hultink/Atuahene-Gima (2000) über fünf reflektive Indikatoren gemessen. Für alle mitarbeiterbezogenen Konstrukte wurden die Ankerpunkte der siebenstufigen Likert-Skala wie folgt benannt: „stimme gar nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“. Tabelle 16 gibt einen Überblick über die Messergebnisse des Konstrukts. Der RMSEA sowie der durch die Freiheitsgrade geteilte Chi-Quadrat-Wert liegen leicht über dem geforderten Mindestwert. Insgesamt kann die Messung jedoch als zufriedenstellend angesehen werden.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors <b>„Mitarbeiter-Commitment“</b>			
Bezeichnung des Indikators Die Projektbeteiligten...	Item-to-Total - Korrelation	Indikator- reliabilität	t-Wert der Faktorladung
... waren positiv gegenüber unserem Innovationsprojekt eingestellt.	0,71	0,55	14,20
... fühlten sich für das Erreichen der mit unserem Innovationsprojekt verbundenen Ziele verantwortlich.	0,77	0,69	16,83
... wiesen ein ausgeprägtes Commitment gegenüber unserem Innovationsprojekt auf.	0,84	0,81	19,10
... identifizierten sich emotional mit unserem Innovationsprojekt.	0,78	0,67	16,49
... vertrauten auf den Erfolg des Innovationsprojektes.	0,74	0,58	14,81
Informationen zum Faktor <b>„Mitarbeiter-Commitment“</b>			
Cronbachsches Alpha:	0,91	Erklärte Varianz:	0,73
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	34,78 (5)	p-Wert:	0,00
CFI:	0,97	NNFI/TLI:	0,94
RMSEA:	0,15	SRMR:	0,03
Faktorreliabilität:	0,91	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,66

Tabelle 16: Messergebnisse des Konstrukts „Mitarbeiter-Commitment“

Mitarbeiter-Effort wird definiert als die Intensität der Aktivitäten eines Mitarbeiters, die gewünschten Ergebnisse des Innovationsprojekts zu erzielen (in Anlehnung an Atuahene-Gima 1997). Operationalisiert wurde das Konstrukt mit Hilfe von Fragen zur Intensität und Aktivität der am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeiter zur Zielerreichung. In Anlehnung an Atuahene-Gima (1997) und Hultink/Atuahene-Gima (2000) wurde das Konstrukt anhand von vier reflektiven Indikatoren gemessen. Tabelle 17 verdeutlicht, dass für dieses Konstrukt alle untersuchten Gütekriterien voll und ganz erfüllt werden. Insgesamt können die Messergebnisse also als sehr gut bezeichnet werden.

Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Faktors <b>„Mitarbeiter-Effort“</b>			
Bezeichnung des Indikators Die Projektbeteiligten...	Item-to-Total - Korrelation	Indikator- reliabilität	t-Wert der Faktorladung
... wiesen ein hohes Maß an Engagement gegenüber unserem Innovationsprojekt auf.	0,73	0,62	15,41
... verbrachten viel Zeit mit unserem Innovationsprojekt.	0,71	0,57	14,54
... setzten sich im Vergleich zu unseren anderen etablierten Produkten stark für die Erreichung der mit unserem Innovationsprojekt verbundenen Ziele ein.	0,69	0,57	14,48
... arbeiteten intensiv an der Umsetzung des Innovationsprojektes.	0,85	0,90	20,35
Informationen zum Faktor <b>„Mitarbeiter-Effort“</b>			
Cronbachsches Alpha:	0,88	Erklärte Varianz:	0,74
Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade):	4,28 (2)	p-Wert:	0,12
CFI:	1,00	NNFI/TLI:	0,99
RMSEA:	0,06	SRMR:	0,02
Faktorreliabilität:	0,89	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,66

Tabelle 17: Messergebnisse des Konstrukts „Mitarbeiter-Effort“



## **4.4 Hypothesen zum Strukturgleichungsmodell**

In diesem Abschnitt werden die Hypothesen der Untersuchung hergeleitet. Dabei wird die gesamte kausale Kette betrachtet. Es werden sowohl die Hypothesen zu den Effekten der strategischen Orientierungen (Marktorientierung und Innovationsorientierung) auf den Innovationserfolg bzw. Unternehmenserfolg hergeleitet, als auch die moderierenden Effekte, die Einfluss auf diese Beziehungen nehmen. Außerdem werden die Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und Unternehmenserfolg hergeleitet. Zurückgegriffen wird dabei auf die theoretischen Grundlagen, die in Abschnitt 3.1 vorgestellt wurden.

### **4.4.1 Herleitung der Hypothesen zu den Haupteffekten**

Zunächst werden die Hypothesen zu den Haupteffekten entwickelt. Hierzu zählen Marktorientierung und Innovationsorientierung als Determinanten des Innovationserfolgs. Außerdem werden die Hypothesen zu den Zusammenhängen zwischen dem Innovationserfolg und dem kundenbezogenen Markterfolg, dem kundenbezogenen Markterfolg und dem wirtschaftlichen Markterfolg sowie dem wirtschaftlichen Markterfolg und dem finanziellen Unternehmenserfolg hergeleitet (vgl. Abbildung 9).

Eine Vielzahl von Studien beschäftigt sich mit den Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung (vgl. Abschnitt 2.2.3). Marktorientierung kann im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes (vgl. Abschnitt 3.1.1) als wertvolle, intangible Ressource des Unternehmens angesehen werden (vgl. Hunt/Morgen 1995), die den Unternehmenserfolg steigert. Kirca/Jayachandran/Bearden (2005, S. 25) formulieren hierzu: „The marketing strategy literature posits that market orientation provides a firm with market-sensing and customer-linking capabilities that lead to superior organizational performance (Day 1994; Hult and Ketchen 2001)“. Auch auf die positiven Auswirkungen der Innovationsorientierung wurde hingewiesen (vgl. Abschnitt 2.3.2). Wie im vorherigen Kapitel (vgl. Abschnitt 4.2.1.1) dargestellt, wird die Analyse der Erfolgsauswirkungen zweigeteilt erfolgen (vgl. u.a. Slater/Narver 1994a, Becker/Homburg 1999, Homburg/Pflesser 2000, Grozdanovic 2007). Ausgegangen wird hierbei zum einen von einer kausalen Wirkungskette von strategischer Orientierung über Innovationserfolg, kundenbezogenen Markterfolg und wirtschaftlichen Markterfolg bis hin zum finanziellen Unternehmenserfolg. Zum anderen wird der direkte Effekt der Marktorientierung auf den kundenbezogenen Markterfolg untersucht. In der Literatur sind bereits indirekte wie auch direkte Effekte nachgewiesen.

#### 4.4.1.1 Determinanten des Innovationserfolgs

In diesem Abschnitt werden die Hypothesen zu den Determinanten des Innovationserfolgs der Reihe nach hergeleitet. Zuerst wird der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg hergeleitet, gefolgt von Innovationsorientierung und anschließend der Kombination beider strategischer Orientierungen.

Die erste Hypothese beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg im Unternehmen. Die Literatur enthält umfassende Studien zu den Effekten der Marktorientierung auf unterschiedliche Wirkungsgebiete (u.a. finanziellen Unternehmenserfolg, Mitarbeiter, Innovationen). In Bezug auf die innovationsbezogenen Auswirkungen von Marktorientierung formulieren Agarwal/Erramilli/Dev (2003, S. 69): „Given that a market-oriented firm is presumed to have superior market-sensing and customer-linking capabilities, it should be in a position to ‚innovate‘ in a manner that provides superior value for its target customers (Narver and Slater 1990)“. Ihre Vermutung wurde bereits vielfach empirisch belegt. So ist beispielsweise das Ergebnis der Metaanalyse von Grinstein (2008, S. 170) eindeutig: „Market orientation is positively related to innovation consequences“. Auch die Metaanalyse von Kirca/Jayachandran/Bearden (2005) belegt diese Aussage und bestätigt den positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Innovativität.

Dieser Zusammenhang lässt sich logisch erklären. Unternehmen mit einer hohen Marktorientierung richten ihr Geschäft am Markt, den Wettbewerbern und den Kunden aus. So werden beispielsweise bei dem Mischkonzern Heraeus viele Produkte nach konkreten Kundenanforderungen hergestellt (vgl. Koenen 2010, S. 26).

Durch kontinuierliche Beobachtung kennen marktorientierte Unternehmen ihre Wettbewerber und deren Produkte, und sie wissen über verschiedene Verkaufs- und Marketingaktionen der Konkurrenz Bescheid. Auch die Kunden sind ihnen weitestgehend bekannt: „By prioritizing customers, a market-oriented firm excels in its ability to seek and use market information to create and deliver superior customer value“ (Zhou/Yim/Tse 2005, S. 45). Oftmals werden mit aufwändigen Marktforschungsanalysen und viel Budget das Kaufverhalten der Kunden und ihre Bedürfnisse untersucht. So beansprucht beispielsweise das Konsumgüterunternehmen Procter&Gamble in seinem ‚Letter to the Shareholder‘ für sich: „No company in the world has invested more in consumer and market research than P&G. We interact with more than five million consumers each year in nearly 60 countries around the world. We conduct over 15,000 research studies every year. We invest more than \$350 million a year in consumer understanding. This results in insights that tell us where the innovation opportunities are

and how to serve and communicate with consumers“ (o.V. 2009). Derartige Analysen dienen der fokussierten und zielgerichteten Entwicklung von Innovationen. In markt-orientierten Unternehmen werden neue Produkte und Dienstleistungen in Antwort auf explizit geäußerte Kundenbedürfnisse entwickelt und auf den Markt gebracht. Kunden werden systematisch beobachtet und teilweise regelmäßig befragt. Dadurch erfährt das Unternehmen, welche Bedürfnisse Kunden haben und kann sie verstehen. Produkte und Dienstleistungen können so entwickelt werden, dass sie das Anspruchsniveau der Kunden erfüllen (z.B. Qualität steigern, Preis-Leistungs-Verhältnis verbessern).

Da auch der Wettbewerb unter ständiger Beobachtung steht, sind dessen Produkte und Aktionen bekannt. Ein Unternehmen ist so in der Lage, sich vom Wettbewerb zu differenzieren bzw. sehr schnell auf Wettbewerbsaktionen zu reagieren. Dadurch, dass die Innovationen auf den Kunden zugeschnitten sind und sich vom Wettbewerb differenzieren, kann ein neuer, zusätzlicher Kundennutzen geschaffen werden. Daraus resultiert der Erfolg der neuen Produkte und Dienstleistungen und somit der Innovationserfolg des Unternehmens. Auf Basis dieser Überlegungen wird folgende Hypothese formuliert:

*H<sub>1</sub>: Die Marktorientierung eines Unternehmens beeinflusst den Innovationserfolg positiv.*

Die zweite Hypothese dieser Arbeit nimmt Bezug auf den Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung und Innovationserfolg. Siguaw/Simpson/Enz (2006, S. 557) formulieren hierzu: „[...] a firm's long-term success may rely more on an overall firm-level innovation orientation that produces capabilities that spawn innovations and less on specific innovations“. Es wird also angenommen, dass die Aktivitäten im Rahmen der Innovationsorientierung Unternehmen in die Lage versetzen, kontinuierlich innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und somit Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dies kann mit Hilfe von Innovationen geschehen, die implizite Kundenbedürfnisse befriedigen. „[...] customers do not necessarily know what they really want, because they are not completely knowledgeable about the latest market trends or technologies (MacDonald 1995; Von Hippel 1988)“ (Zhou/Yim/Tse 2005, S. 42).

Innovationsorientierte Unternehmen beobachten zunächst systematisch Trends und Entwicklungen. „Industry foresight is based on deep insights into trends in technology, demographics, and lifestyles, which can be harnessed to rewrite industry rules and creates new competitive space“ (Hamel/Prahalad 1994, S. 128). Die daraus entstehenden Erkenntnisse sind entscheidend, um Ideen zu generieren, technologische Anwen-

dungen in anderen Industrien zu entdecken und Geschäftsfelder aufzuspüren. So ist es möglich, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt werden kann, bevor die Kunden explizit ihre Bedürfnisse geäußert haben. Ein Beispiel für eine derartige Innovation ist die Entwicklung des Internets, das außerhalb der Vorstellungskraft vieler Menschen lag und dennoch Kundenbedürfnisse befriedigt.

Für innovationsorientierte Unternehmen ist es wichtig, das Wissen über Trends und Entwicklungen sowie innovatives und technologisches Know-how überall im Unternehmen zu generieren und zu verteilen. „[...] to capture and exploit the foresight that exists throughout the organization“ (Hamel/Prahalad 1994, S. 128) ist deshalb eine Hauptaufgabe des Top-Managements. Darüber hinaus muss das Wissen über ein systematisches Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen verteilt werden. Innovationsfördernde Maßnahmen tragen dazu bei, dass tatsächlich kontinuierlich Innovationen entwickelt werden.

Mit Hilfe eines systematischen Ideenmanagements werden stetig innovative Ideen gesammelt und das kreative Potenzial der Mitarbeiter ausgeschöpft. Im Rahmen der Forschung und Entwicklung tragen freie Zeit für die Forschung, Plattformen zum Austausch von Ideen und ausreichend Budget für Entwicklungen ebenfalls dazu bei, Innovationen zu entwickeln. Besondere innovative Leistungen werden vom Unternehmen gewürdigt. Anreize dieser oder finanzieller Art motivieren Mitarbeiter, sich an der Ideengenerierung und Entwicklung von Innovationen zu beteiligen. Als Beispiel für ein Unternehmen, das den eigenen Forschern großen Freiraum gewährt, ist die amerikanische Firma 3M zu nennen. Hier wurden die Haftnotizen („Post-it“) als zufällige Erfindung zu einem unvorhergesehenen, überaus erfolgreichen Produkt (vgl. Schneider 2010a, S. 28). Insgesamt wird in innovationsorientierten Unternehmen ein Umfeld geschaffen, in dem Innovationen willkommen geheißen und auch aktiv gefördert werden.

Daraus ergibt sich die Vermutung, dass diese Unternehmen mit den dazugehörigen Strukturen und Abläufen kontinuierlich einzigartige, radikale, kreative und technologisch anspruchsvolle Produkte und Dienstleistungen entwickeln können. Dieses Angebot führt dann zu einer Pionierstellung im Markt, was den Absatz der neuen Produkte steigert und damit den Innovationserfolg erhöht. Folgende Hypothese wird aus diesen Überlegungen abgeleitet:

*H<sub>2</sub>: Die Innovationsorientierung eines Unternehmens beeinflusst den Innovationserfolg positiv.*

Nachdem in den ersten beiden Hypothesen argumentiert wurde, dass die strategischen Orientierungen Marktorientierung und Innovationsorientierung den Innovationserfolg separat betrachtet positiv beeinflussen, thematisiert die dritte Hypothese nun den gleichzeitigen Einfluss von Marktorientierung und Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg. Neben den positiven Auswirkungen werden in der Forschungsliteratur allerdings auch Schwächen der einzelnen strategischen Orientierungen thematisiert. An der Marktorientierung wird hauptsächlich folgende Kritik geübt (zitiert nach Ordanini/Parasuraman 2009, S. 142f.): „[...] some authors stress that a market orientation may not encourage a sufficient willingness to take risks (Slater and Narver 1995), because it channels attention on current customer needs, and forces an adaptive way of learning, thus detracting from radical innovation (Berthon/Hulbert/Pitt 1999). This view is echoed by some management literature, which points out how market orientation may lead firms to become hostage to existing customers (Hamel and Prahalad 1994).“

Hinsichtlich der Innovationsorientierung wird in der Literatur auf folgende Defizite hingewiesen: „Simply being oriented toward innovation (i.e., inclined to use new knowledge or insights to facilitate organizational change), does not ensure that the effort is properly channelled to satisfy customer needs“ (Slater/Narver 1995, zitiert nach Ordanini/Parasuraman 2009, S. 143).

Es wird deutlich, dass Marktorientierung und Innovationsorientierung in Wechselbeziehung zueinander stehen und strategische Antworten auf unterschiedliche Kontingenzfaktoren und Marktbedürfnisse liefern können (vgl. Murray 1981, Morris/Paul 1987, Atuahene-Gima/Ko 2001). Innovationsorientierung bringt als proaktive strategische Ausrichtung die Entwicklung von radikalen Innovationen mit sich, während die Marktorientierung dazu führt, dass Innovationen nicht am Markt vorbei entwickelt werden und auch potenzielle Abnehmer für die Produkte und Dienstleistungen im Markt vorhanden sind. D.h., dass Innovationsorientierung die Schwächen der Marktorientierung ausgleichen und Marktorientierung die Defizite der Innovationsorientierung abfedern kann.

Hintergrund der Fokussierung auf mehrere strategische Orientierungen ist die Idee der ‚strategic choice‘ (vgl. Child 1972) und darauf aufbauend des ‚adaptability framework‘ (vgl. Chakravarthy 1982): „Firms have different adaptive orientations based on their pattern of choices with respect to strategy and structure and, as a consequence, adopt different operational procedures and activities (Conant et al. 1990, McKee et al. 1989, Miles and Snow 1978)“ (Atuahene-Gima/Ko 2001, S. 57). Je nach Situation kann ein

Unternehmen aus verschiedenen strategischen Orientierungen die passende auswählen und sich somit bestmöglich auf gegebene Marktumstände einstellen. Die gleichzeitige Ausrichtung am Markt und an Innovationen führt dazu, dass Unternehmen die Synergien und positiven Effekte beider strategischen Orientierungen nutzen. Sie können sich sowohl auf die Entwicklung von Innovationen zur Befriedigung der impliziten Kundenbedürfnisse konzentrieren (Innovationsorientierung) als auch gleichzeitig am Markt, Kunden und Wettbewerb ausrichten, um explizite Kundenbedürfnisse zu befriedigen (Marktorientierung).

Diese Argumentation wird durch den ressourcenbasierten Ansatz gestützt. Dieser geht davon aus, dass Wettbewerbsvorteile maßgeblich durch die wertvollen, seltenen, schwer imitierbaren und nicht substituierbaren Ressourcen eines Unternehmens erzeugt werden. Sowohl Marktorientierung als auch Innovationsorientierung können als derartige Ressource angesehen werden (vgl. Abschnitt 3.1.1). „The greater the resources of a firm, the more market power, which is a competitive advantage that translates into better performance of the new product. These advantages can be due, in part, to the ability to invest greater resources into the design of superior innovations (Capon et al. 1992), which might be more radical, have a greater relative advantage, and cost less” (Gatignon/Xuereb 1997, S. 81). Dieser Argumentation folgend wird zunächst vermutet, dass Unternehmen, die sowohl eine ausgeprägte Marktorientierung als auch eine ausgeprägte Innovationsorientierung haben, besonders erfolgreich sind.

*H<sub>3a</sub>: Die gleichzeitige Präsenz von Marktorientierung und Innovationsorientierung im Unternehmen beeinflusst den Innovationserfolg positiv.*

Es gibt allerdings auch einige Argumente, die gegen die obige Hypothese sprechen, dass markt- und innovationsorientierte Unternehmen besonders erfolgreich sind. Die Theorie des ressourcenbasierten Ansatzes impliziert, dass die Ressourcen im Unternehmen begrenzt sind und gezielt eingesetzt werden sollten, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Sowohl bei Marktorientierung als auch bei Innovationsorientierung handelt es sich um sehr komplexe Phänomene. Sämtliche Prozesse, Strukturen und Aktivitäten im Unternehmen müssen im Sinne der gewählten strategischen Orientierung aufgesetzt werden. Dafür werden sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen benötigt, die im Unternehmen ebenfalls begrenzt sind. Folglich ist es für Unternehmen vermutlich sehr schwer, gleichzeitig mehrere Orientierungen im Unternehmen so zu etablieren und auszubauen, dass sie als wertvolle Ressource eingestuft werden können und Wettbewerbsvorteile generieren können. Anstatt zu viel zu wollen und zwei strategische Orientierungen halbherzig zu verfolgen, sollten Firmen eine strategi-

sche Orientierung richtig im Unternehmen verankern. Sie sollten sich gemäß ihrer Situation und ihres Marktumfeldes für eine strategische Orientierung entscheiden und diese dann konsequent als zentrale Kernkompetenz des Unternehmens begreifen. Strategische Entscheidungen, operative Aktivitäten, Ausbildung der Mitarbeiter und finanzielle Investitionen sollten dann im Sinne der gewählten strategischen Orientierung getätigt werden.

Vor dem Hintergrund dieser Argumentation lässt sich erklären, dass sowohl Unternehmen, die sich am Markt orientieren und häufig inkrementelle Innovation produzieren, als auch Unternehmen, die radikale Innovationen entwickeln und sich dabei wenig bis gar nicht an aktuellen Kundenbedürfnissen oder Wettbewerbern orientieren, sehr erfolgreich sind. Erfolgsfaktor ist jeweils die Konzentration auf eine strategische Ausrichtung, die zum Marktumfeld und den firmenspezifischen Gegebenheiten passt. So ist beispielsweise zu erklären, dass der Konsumgüterriese Procter&Gamble mit seiner starken Ausrichtung am Kunden ebenso erfolgreich ist, wie hoch innovative Unternehmen, die wenig Wissen über ihren Markt, Kunden und ihre Konkurrenten haben (z.B. kleine Biotechnologiefirmen). Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen wird folgende Gegenhypothese formuliert:

*H<sub>3b</sub>: Die gleichzeitige Präsenz von Marktorientierung und Innovationsorientierung im Unternehmen beeinflusst den Innovationserfolg negativ.*

#### **4.4.1.2 Determinanten des Unternehmenserfolgs**

Die vierte Hypothese befasst sich mit dem direkten Effekt der Marktorientierung auf den kundenbezogenen Markterfolg. Dieser Effekt ergibt sich aus der Vermutung, dass Marktorientierung den kundenbezogenen Markterfolg direkt beeinflussen kann. Im Rahmen der Wettbewerbsorientierung werden Wettbewerbsaktivitäten ständig beobachtet und frühzeitig Maßnahmen für eine angemessene Reaktion eingeleitet, wenn etwas Bedeutendes geschieht. Dies führt dazu, dass ein Unternehmen seinen Kunden im Vergleich zum Wettbewerb ein besseres, oder zumindest ein gleich gutes Angebot machen kann. Kundenorientierung als Teil der Marktorientierung ist darauf ausgelegt, Informationen über die Kunden und ihre Bedürfnisse zu sammeln, im Unternehmen zu verteilen und schnell auf erkannte Änderungen in den Kundenbedürfnissen zu reagieren (vgl. Abschnitt 4.2.1.1). Dieses Vorgehen im Unternehmen führt dazu, dass Kundenbedürfnisse rechtzeitig erkannt und analysiert werden. Mit der Verteilung der relevanten Informationen im Unternehmen wird erreicht, dass die gesamte Wertschöpfungskette auf die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden kann. Dies führt letztlich

dazu, dass die Kundenzufriedenheit erhöht wird und bestehende Kunden gehalten werden. Durch Mund-zu-Mund-Propaganda wird die so erzeugte Zufriedenheit auch an Nicht-Kunden transferiert, so dass auf diese Weise neue Kunden gewonnen werden können und die Marktdurchdringung gesteigert werden kann. Folgende Hypothese soll demnach in der vorliegenden Arbeit untersucht werden:

*H<sub>4</sub>: Die Marktorientierung eines Unternehmens beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg positiv.*

Die fünfte Hypothese befasst sich mit dem Effekt des Innovationserfolgs auf den kundenbezogenen Markterfolg. Kundenbezogener Markterfolg wird in der vorliegenden Arbeit als Teil des Unternehmenserfolgs aufgefasst (vgl. Abbildung 9). Hier wird demnach der indirekte Effekt der Marktorientierung und der Innovationsorientierung (mediert durch den Innovationserfolg) auf den Unternehmenserfolg adressiert. In der Marketing- und Managementliteratur wurde der Zusammenhang zwischen Innovationsoutput und dem Unternehmenserfolg bereits vielfach diskutiert (vgl. Cohen/Klepper 1996). Eine Vielzahl an Studien gibt Hinweise darauf, dass Innovationen zu höherem Unternehmenserfolg führen (vgl. z.B. Damanpour/Evan 1984, Damanpour/Szabat/Evan 1989, Grinstein 2008). In Übereinstimmung mit diesen Ergebnissen, wird auch hier argumentiert, dass ein positiver Einfluss von Innovationserfolg auf kundenbezogenen Markterfolg existiert.

Innovationserfolg bedeutet unter anderem das Erreichen der festgelegten Ziele und wirtschaftlichen Erfolg durch Innovationen (vgl. Abschnitt 3.2.2). So ermöglichen erfolgreiche Innovationen es dem Unternehmen, Unsicherheiten im Markt und dessen Umfeld besser auszugleichen (Ordanini/Parasuraman 2009, S. 144): „[...] an adequate innovation effort helps to better accommodate environmental and market uncertainties [...]“. Beispielsweise kann eine rückgängige Nachfrage nach existierenden Produkten in gesättigten Märkten mit innovativen Produkten und Dienstleistungen ausgeglichen werden. Außerdem tragen Innovationen dazu bei, einem starken Wettbewerb zu entgegen und eine Alleinstellungsposition im Markt zu entwickeln. Dies bestätigt auch Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender des Henkel Konzerns (Weissenborn 2010, S. 30): „Wir sehen im [...] Konsumgütergeschäft derzeit einen sehr starken Wettbewerb mit hohem Preisdruck. [...] Wir sind überzeugt, dass Innovationen, und nicht allein der Preis, der wichtigste Erfolgsfaktor sind und bleiben.“ Zum anderen können Firmen mit Innovationen die eigene Organisationsstruktur, Prozesse und Fähigkeiten im Unternehmen verbessern und erreichen so ihre Unternehmensziele besser: „adequate innovation effort [...] allows firms to adapt their organizational structure and capabilities in



such a way as to improve the level of achievement of their goals (Damanpour 1991)“ (Ordanini/Parasuraman 2009, S. 144). Beispielsweise können Prozesse angepasst werden, die die Kundenzufriedenheit und den Kundennutzen erhöhen. Vorstellbar sind eine schnellere Behandlung von Serviceanfragen oder Beschwerden sowie eine durch verschlankte Prozesse ermöglichte kürzere Lieferzeit und Preisreduktion, die an den Kunden weitergegeben wird. Als Konsequenz dieser Argumentation wird folgende Hypothese formuliert:

*H<sub>5</sub>: Der Innovationserfolg eines Unternehmens beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg des Unternehmens positiv.*

In der sechsten Hypothese wird argumentiert, dass ein positiver Zusammenhang zwischen kundenbezogenem Markterfolg und wirtschaftlichem Markterfolg existiert. Es scheint eine logische Schlussfolgerung zu sein, dass Unternehmen, die die Bedürfnisse ihrer Kunden verstehen, diese befriedigen und die beispielsweise Kundenanfragen schnell und unkompliziert bearbeiten, einen Kundennutzen schaffen und Kunden auf diese Weise halten. Kunden, die zufrieden mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung eines Unternehmens sind, werden mit erhöhter Wahrscheinlichkeit wieder das Produkt kaufen. Außerdem werden sie es eventuell an Freunde und Verwandte weiterempfehlen, was den Absatz des Unternehmens steigert. Angestrebtes Wachstum und angestrebte Marktanteile können so auf Dauer erreicht werden und eine starke Marktposition kann aufgebaut werden. Bereits existierende empirische Untersuchungen bestätigen die positiven Auswirkungen von Kundenzufriedenheit. Homburg/Stock (2001) und Gómez/McLaughlin/Wittink (2004) weisen beispielsweise einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Markterfolg nach (vgl. ebenso Homburg/Bucerius 2008, S. 65ff. für einen Überblick über Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Markterfolg und finanziellem Unternehmenserfolg beschäftigen). Diese Überlegungen führen zur Formulierung der folgenden Hypothese:

*H<sub>6</sub>: Der kundenbezogene Markterfolg eines Unternehmens beeinflusst den wirtschaftlichen Markterfolg positiv.*

Die siebte Hypothese beschäftigt sich mit dem Effekt des wirtschaftlichen Markterfolgs auf den finanziellen Unternehmenserfolg, der anhand der Unternehmensrendite gemessen wird. Dieser Effekt konnte bereits mehrfach in unterschiedlichen empirischen Studien nachgewiesen werden (vgl. Grozdanovic 2007, Becker/Homburg 1999, Homburg/Pflesser 2000). Beispielsweise wurde ein positiver Zusammenhang zwi-

schen Marktanteil und dem wirtschaftlichen Erfolg ermittelt. Diese Erkenntnis wurde vor allem durch das Profit Impact of Marketing Strategies Programm, kurz PIMS-Programm (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 440, Buzzell/Gale 1987, Luchs/Müller 1985) gewonnen, darüber hinaus jedoch auch durch die Metaanalyse von Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan (1993) bestätigt. Auch unter logischen Gesichtspunkten liegt die Vermutung nahe, dass wirtschaftlicher Markterfolg und finanzieller Unternehmenserfolg eng zusammenhängen. Wenn ein Unternehmen es schafft, angestrebte Wachstumsziele zu erreichen, den eigenen Marktanteil zu verbessern sowie eine starke Position im Markt aufzubauen, lässt sich daraus schlussfolgern, dass solche Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz profitabler sind und eine bessere Unternehmensrendite aufweisen können. Aus diesen Überlegungen lässt sich folgende Hypothese ableiten:

*H<sub>7</sub>: Der wirtschaftliche Markterfolg des Unternehmens beeinflusst den finanziellen Unternehmenserfolg positiv.*

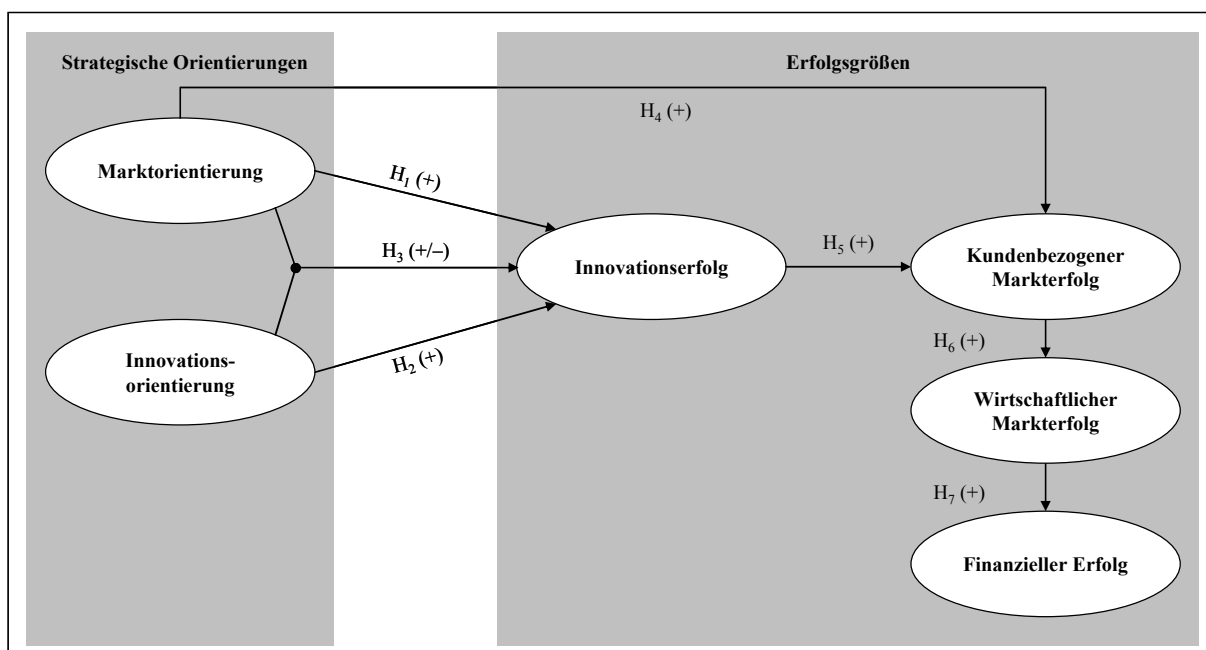


Abbildung 9: Hypothesen zu den Haupteffekten im Strukturgleichungsmodell

#### 4.4.2 Herleitung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich der Herleitung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten, das heißt denjenigen Faktoren, die die Zusammenhänge zwischen den strategischen Orientierungen (Marktorientierung und Innovationsorientierung) und dem Innovationserfolg beeinflussen. Betrachtet werden in diesem Zusammenhang der

Einfluss *marktbezogener Eigenschaften* (Marktanteil, Marktdynamik und Wettbewerbsintensität), *produktbezogener Eigenschaften* (Produktkomplexität und Neuheitsgrad) sowie *unternehmensbezogener Eigenschaften* (Marketinginvestitionen, Investitionen in Forschung und Entwicklung und Top-Management-Support).

Im Rahmen der Herleitung der ersten beiden Hypothesen zu den Haupteffekten im vorherigen Abschnitt wurde unterstellt, dass sowohl Marktorientierung als auch Innovationsorientierung unabhängig voneinander den Innovationserfolg des Unternehmens positiv beeinflussen. In der Herleitung der Hypothese 3a wurde daraufhin argumentiert, dass die hohe Ausprägung beider strategischer Orientierungen den positiven Effekt auf den Innovationserfolg noch verstärkt. In der Gegenhypothese 3b wurde hingegen unterstellt, dass eine gleichzeitige Ausrichtung des Unternehmens am Markt und an Innovationen den Innovationserfolg negativ beeinflusst. Dieser Annahme nach sollte sich ein Unternehmen auf nur eine strategische Orientierung fokussieren, um den bestmöglichen Innovationserfolg sicherzustellen, dies bedeutet entweder Marktorientierung oder Innovationsorientierung.

Hieraus ergibt sich die Frage, unter welchen Umständen sich ein Unternehmen auf Marktorientierung als strategische Ausrichtung fokussieren sollte und wann es sinnvoll ist, sich auf die Etablierung einer Innovationsorientierung im Unternehmen zu konzentrieren. Im Rahmen der Untersuchung der Moderatoren wird aufgrund dieser Überlegungen unter Einfluss der verschiedenen Moderatoren immer ein Vergleich zwischen den Effekten der Marktorientierung auf den Innovationserfolg und der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg angestrebt. Dies impliziert, dass jeweils zwei Hypothesen gegenübergestellt werden. Tabelle 18 fasst am Ende des Abschnitts noch einmal alle Hypothesen der vorliegenden Arbeit zusammen.

#### **4.4.2.1 Marktbezogene Moderatoren**

Im Bereich der marktbezogenen Eigenschaften, die den Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und dem Innovationserfolg beeinflussen, wird als erste Einflussgröße der Marktanteil betrachtet. Der Marktanteil ist in der vorliegenden Arbeit als durchschnittlicher Marktanteil des Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt über die letzten drei Jahre definiert (vgl. Abschnitt 4.2.2). In mehreren Studien wurde nachgewiesen, dass der Marktanteil als Determinante positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat (vgl. PIMS-Studie, Buzzell/Gale 1987, Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993). Es wird vermutet, dass ein hoher Marktanteil auch in der Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg eine

wichtige Rolle spielt. Unternehmen mit einem hohen Marktanteil verfügen oftmals über einen hohen Bekanntheitsgrad im Markt und ein gutes Markenimage. Zudem verfügen sie über eine Marktmacht gegenüber Wettbewerbern und Kunden. Die Unternehmen haben in diesem Fall eine gute Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten, da sie große Mengen abnehmen und der Lieferant auf die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen angewiesen ist. Dies ermöglicht dem Unternehmen, kostengünstig beim Lieferanten einzukaufen. Die Marktmacht wirkt ebenso auf die Kunden. Unternehmen mit einem hohen Marktanteil dominieren den Markt, und für den Kunden gibt es teilweise weniger Alternativen. Kunden können ebenso aufgrund von Wechselbarrieren von den Produkten des Unternehmens abhängig sein. Die günstige Position gegenüber Lieferanten und Kunden führt dazu, dass die Unternehmen einen hohen Absatz im Markt erzielen können.

Auf Basis dieser Überlegungen wird vermutet, dass ein hoher Marktanteil die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg negativ beeinflusst. Unternehmen mit einem hohen Marktanteil verfügen bereits über einige Instrumente, die ihnen Vorteile im Markt verschaffen und die den Absatz der Produkte gewährleisten. Richtet sich ein Unternehmen nun zusätzlich an Wettbewerbern und Kunden aus, beeinträchtigen die Investitionen, die für die dazugehörige Kunden- und Wettbewerbsbeobachtung, Verteilung von kunden- und wettbewerbsbezogenen Informationen im Unternehmen und die Reaktion auf Wettbewerbsaktionen getätigt werden müssen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Innovationsprojekts vermutlich negativ. Bei Unternehmen mit einem geringeren Marktanteil würde sich die Ausrichtung an Wettbewerbern und Kunden möglicherweise auszahlen. Sie könnten ihre Position verbessern, indem sie beispielsweise Wettbewerbsaktionen besser antizipieren und darauf reagieren. Außerdem können sie versuchen, durch maßgeschneiderte Leistungen, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und der dominierenden Konkurrenz dadurch Kunden abzuwerben.

Hinsichtlich der Beziehung zwischen Innovationsorientierung und Innovationserfolg wird ein positiv moderierender Einfluss des Marktanteils unterstellt. Dies ist auf die Limitierung der Ressourcen zurückzuführen. Anstatt zu versuchen, mit kunden- und wettbewerbsorientierung den Marktanteil weiter auszubauen, ist es vermutlich zielführender, die limitierten Ressourcen zur Etablierung einer Innovationsorientierung und somit zur Generierung von Innovationen einzusetzen. Ursache des hohen Marktanteils sind die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, die vermutlich dem Wettbewerbsangebot als überlegen wahrgenommen werden und deshalb einen hohen Marktabsatz erzielen. In diesem Fall haben es die Unternehmen vermutlich geschafft,

stabile Kundenbeziehungen aufzubauen. Dies führt dazu, dass wenn ein Unternehmen neue Produkte im Markt etablieren will, die Kunden auf die Markenbekanntheit vertrauen. Sie kaufen das neue Produkt bzw. die neue Dienstleistung, obwohl damit eine gewisse Unsicherheit bzgl. des Kundennutzens verbunden ist. Der Absatz des neuen Produkts wird gestärkt. Innovationsorientierte Unternehmen fokussieren sich darauf, immer wieder Produkte und Dienstleistungen mit komparativem Wettbewerbsvorteil oder zum Aufbau von Wechselbarrieren zu entwickeln. Wenn sie dies schaffen, lässt sich auch der Marktanteil weiter ausbauen, da die Innovationen es ermöglichen, neue Märkte und Kundengruppen zu erobern und Kunden stärker an das Unternehmen zu binden. Als Folge ergibt sich hieraus ein erhöhter Absatz. Dieses günstige Verhältnis von Kosten und Nutzen wirkt sich wiederum positiv auf den Innovationserfolg aus. Auf Basis dieser Überlegungen ergibt sich die Formulierung der folgenden Hypothesen:

*H<sub>8</sub>: Je höher der Marktanteil des Unternehmens ist,*

- a) desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.*
- b) desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

Eine weitere moderierende Größe ist die Marktdynamik. Marktdynamik beschreibt die Geschwindigkeit und das Ausmaß an deutlichen Veränderungen im Markt zum Beispiel im Hinblick auf die Preispolitik der Wettbewerber, die Bedürfnisse der Kunden und die Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Marktes (vgl. Jaworski/Kohli 1993, Slater/Narver 1994b). Märkte, in denen sich Kundenbedürfnisse und Vertriebs- und Marketingstrategien der Wettbewerber ständig ändern, verlangen von Unternehmen, dass sie ihre Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich anpassen, um auf Wettbewerbsaktionen reagieren zu können und den geänderten Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Andernfalls droht die Gefahr, dass Kunden zu Wettbewerbern abwandern, die besser in der Lage sind, ihr Angebot dynamisch an die sich ändernden Bedürfnisse anzupassen. Im Gegensatz dazu brauchen Unternehmen in stabilen Märkten mit relativ konstanten Kundenbedürfnissen nicht die Fähigkeit, ihre Leistungen ständig zu verändern (Jaworski/Kohli 1993, S. 57).

Wenn Märkte sehr instabil und dynamisch sind, wird davon ausgegangen, dass Unternehmen, die sowohl ihre Kunden sehr gut kennen, als auch den Wettbewerb systematisch und kontinuierlich beobachten, rasch und effektiv auf Veränderungen reagieren können. Marktorientierte Unternehmen erfahren sehr früh von bedeutenden Verände-

rungen im Markt, sie verteilen die Informationen systematisch und schnell im Unternehmen und reagieren rechtzeitig. Sie sind in der Lage, die eigenen Leistungen und Prozesse so schnell anzupassen, dass sie den veränderten Kundenbedürfnissen entsprechen und sich vom Angebot der Wettbewerber differenzieren. Als Beispiel für einen sehr dynamischen Markt lässt sich der Markt für textile Bekleidung anführen. Das spanische Unternehmen Inditex, zu dem u.a. Marken wie ZARA, Massimo Dutti und Pull&Bear zählen, ist neben H&M und GAP eines der größten Unternehmen dieser Branche. Der Erfolg von Inditex ist hauptsächlich auf die schnelle Reaktion des Unternehmens auf Kundenwünsche zurückzuführen. Inditex ist ein Paradebeispiel für ein flexibles, marktorientiertes Unternehmen, bei dem die Befriedigung der Kundenwünsche oberste Priorität hat. Ganze Teams sind ausschließlich für die Beobachtung von Trends der Wettbewerber auf internationalen Modeschauen unterwegs. Erkenntnisse werden direkt an die Designabteilungen weitergeleitet, die auf die schnelle Nachahmung von Wettbewerbern wie zum Beispiel in puncto aktuellen Mustern, Farben und Schnitten spezialisiert sind. Gerade einmal zwei Wochen liegen so zwischen einer internationalen Modenschau und dem Zeitpunkt, an dem die Bekleidungsstücke mit den aktuellen Mustern, Farben und Schnitten in den Läden des Modekonzerns zu finden sind. Sobald die Kleidungsstücke im Laden sind, werden von den Filialleitern unablässig elektronische Informationen über die Vorlieben und Wünsche der Kunden an die Konzernzentrale zurückgespielt. Diese Präferenzen der Kunden werden dann direkt im Produktionsprozess berücksichtigt, denn produziert wird nur, was täglich von den Filialen bestellt wird (vgl. Müller 2009). Marktorientierung ist somit ein Wettbewerbsvorteil in dynamischen Märkten.

Im Gegensatz dazu wird angenommen, dass innovationsorientierte Unternehmen sich auf übergreifende und längerfristige Trends konzentrieren und daraus ihre Entwicklungsprojekte ableiten. Dies impliziert, dass sie sich nicht darauf ausrichten, schnelllebigen Trends nachzueifern, sondern überlegene Produkte zu entwickeln, die Kundenbedürfnisse wecken oder neue Märkte ansprechen. Innovationsorientierte Unternehmen sind nicht darauf ausgerichtet, schnelle Veränderungen der Kundenwünsche und die Aktionen der Konkurrenten zeitnah und regelmäßig zu beobachten und in eigene Produktentwicklungsprozesse zu integrieren. An dieser Stelle soll Siemens als Beispiel genannt werden: „Etwas bis zur Perfektion entwickeln, das kann Siemens. Mit schnelllebigen Produkten, bei denen vor allem das Marketing zählt, tut sich der Konzern schwer“ (Höpner/Hofer 2010, S. 25).

Diese Tatsache lässt vermuten, dass in Märkten mit einer hohen Marktdynamik die Entwicklung von Innovationen bei innovationsorientierten Unternehmen zu lange dauert, um Kunden halten zu können. Die sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse können dazu führen, dass neu entwickelte, hoch innovative Produkte und Dienstleistungen zum Zeitpunkt der Markteinführung die Bedürfnisse der Kunden nicht mehr befriedigen und somit am Markt vorbei entwickelt wurden (Slater/Narver 1995, Ordanini/Parasuraman 2009). Cooper (1979, S. 99) formulierte passend hierzu einen Erfolgsfaktor im Rahmen von Neuprodukterfolg: „Avoid dynamic markets with many new product introductions“. Dieser Argumentation folgend werden zwei Hypothesen abgeleitet:

*H<sub>9</sub>: Je höher die Marktdynamik ist,*

- a) desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.*
- b) desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

Die dritte moderierende Größe ist die Wettbewerbsintensität (vgl. Jaworski/Kohli 1993). Wettbewerbsintensität ist eine marktbezogene Variable und beschreibt das Ausmaß und die Aggressivität an wettbewerbsbezogenen Aktivitäten im Marktumfeld des Unternehmens sowie die Schnelligkeit in der neue Leistungen eines Unternehmens vom Wettbewerb nachgeahmt und ebenfalls angeboten werden können. Kohli/Jaworski (1990) sowie Houston (1986) argumentieren, dass Unternehmen, die nicht marktorientiert sind, in Abwesenheit von Wettbewerbsintensität durchaus sehr erfolgreich mit ihren bestehenden Produkten und Dienstleistungen sein können. Aufgrund mangelnder Alternativen sind Kunden auf die Leistungen dieses Unternehmens angewiesen. Je höher jedoch die Wettbewerbsintensität ist, desto schwieriger ist es für die Anbieter sich zu positionieren, da potenzielle Kunden aus einer Vielzahl an konkurrierenden und vergleichbaren Produkten wählen können (vgl. Kuhn 2007, S. 108). In dieser Situation wählen Kunden die für sie günstigste Option, die ihre Bedürfnisse am besten befriedigt. Unternehmen, die nicht marktorientiert agieren, d.h. weder Kundenbedürfnisse noch Wettbewerbsstrategien beobachten und Erkenntnisse bei der Produktentwicklung berücksichtigen, verlieren Kunden und Umsatz (vgl. Jaworski/Kohli 1993, S. 57). Ein wettbewerbsintensives Umfeld erfordert folglich eine systematische und kontinuierliche Beobachtung des Wettbewerbs, um Stärken und Schwächen der Wettbewerber und relevante Marktentwicklungen frühzeitig identifizieren zu können (vgl. Kohli/Jaworski 1990, Gatignon/Robertson 1991). Darüber hinaus ist es wichtig,

schnell auf die erkannten Veränderungen zu reagieren, Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, Wettbewerbsreaktionen zu antizipieren. Maßnahmen zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsvorteile müssen ergriffen werden, da neue Leistungen eines Unternehmens sehr schnell von der Konkurrenz ebenfalls angeboten werden können (vgl. Gatignon/Xuereb 1997, S. 81). Diese Voraussetzungen sind am besten in marktorientierten Unternehmen erfüllt. Deshalb wird vermutet, dass sich Marktorientierung bei hoher Wettbewerbsintensität positiv auf den Innovationserfolg auswirkt (vgl. Grinstein 2008).

Innovationsorientierte Unternehmen hingegen richten sich häufig an der Entwicklung von neuartigen Produkten und Dienstleistungen aus, die Kundenbedürfnisse schaffen und/oder neue Märkte ansprechen. Sie orientieren sich eher an übergreifenden Trends und richten sich nicht so stark an Wettbewerbern aus. Sie kennen Stärken und Schwächen der Wettbewerber nicht ausreichend und sind nicht darauf spezialisiert, Wettbewerbsreaktionen zu antizipieren. Die Entwicklung eigener innovativer Produkte und Dienstleistungen ist mit hohen finanziellen Risiken verbunden und dauert teilweise sehr lange. Unter Umständen können Innovationen sehr schnell vom Wettbewerb nachgeahmt werden, so dass eine Alleinstellung im Markt schwer möglich ist. Zudem ist der Kostendruck in wettbewerbsintensiven Märkten aufgrund von Preiskämpfen sehr hoch, so dass sich die Entwicklungskosten vermutlich kaum rentieren (vgl. Gatignon/Xuereb 1997, S. 81). Es wird also vermutet, dass das unternehmerische Risiko für innovationsorientierte Unternehmen in hart umkämpften Märkten besonders hoch ist und marktorientierte Unternehmen für wettbewerbsintensive Märkte besser gerüstet sind. Diese Überlegungen führen zu folgenden Hypothesen hinsichtlich der moderierenden Effekte der Wettbewerbsintensität:

*H<sub>10</sub>: Je höher die Wettbewerbsintensität im Markt ist,*

- a) desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg*
- b) desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

#### **4.4.2.2 Produktbezogene Moderatoren**

Neben den aufgezeigten marktbezogenen Variablen existieren produktbezogene Variablen, die die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg beeinflussen können. Hier wird zunächst die Produktkomplexität betrachtet. Unter Produktkomplexität werden in der vorliegenden Arbeit sehr komplexe, technisch an-



spruchsvolle und erklärungsbedürftige Produkte verstanden (vgl. Calantone/Cooper 1981 und Abschnitt 4.2.2).

Die Entwicklung von überlegenen, technisch anspruchsvollen Produkten erfordert häufig komplexe Technologien und viel Know-how. Unternehmen können sich mit komplexen Produkten und Dienstleistungen vom Wettbewerb differenzieren und Vorteile gegenüber Konkurrenten sichern, ohne dass sie fürchten müssen, dass ihre Produkte sehr schnell vom Wettbewerb nachgeahmt werden (vgl. Calantone/Cooper 1981, S. 57). Bei Produkten wird die schnelle Nachahmung häufig dadurch erschwert, dass komplexe Technologien zum Einsatz kommen (z.B. Maschinenbau, Elektrotechnologie). Bei Dienstleistungen rührt die Komplexität daher, dass Angebote für Konkurrenten und Kunden intransparent und schwer vergleichbar sind und die Nachahmung durch den Wettbewerb deshalb erschwert wird (z.B. Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Weiterbildungsprogramme).

Es wird vermutet, dass die Produktkomplexität die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg auf unterschiedliche Weise moderiert. In marktorientierten Unternehmen steht die Entwicklung von Innovationen im Vordergrund, die sich an Wettbewerbsprodukten orientieren und auf explizit geäußerten Wünschen der Kunden basieren. Marktorientierte Unternehmen erreichen so inkrementelle Wettbewerbsvorteile und Verbesserungen im Kundennutzen, die jedoch nicht mit der Schaffung eines großen und signifikanten Wettbewerbsvorsprungs einhergehen. Ordanini/Parasuraman (2009, S. 142) formulieren hierzu: „[...] a market orientation at best allows for anticipating competitors in capturing something that already exists (perhaps in latent form), but it does not allow for controlling a situation by causing something to happen.“

Häufig werden auch negative Auswirkungen mit der Produktkomplexität verbunden. Gatignon/Robertson (1985) zeigen beispielsweise, dass Produktkomplexität mit einer hohen Unsicherheit unter Mitarbeitern und Kunden verbunden ist, die sich negativ auf die interne Adoption und den Neuprodukterfolg auswirkt. Kunden schrecken möglicherweise vor komplexen Produkten zurück, da sie eventuell ihre Anwendung nicht auf Anhieb verstehen und deshalb eher auf ein leicht zu verstehendes Produkt mit weniger Funktionen vertrauen. Auch kann die hohe Komplexität die Erwartungen von Kunden aufgrund der möglicherweise schwierigen Anwendung des Produkts enttäuschen. Die Komplexität führt zu einem hohen Erklärungsbedarf. Im Bereich der Dienstleistungen vermeiden Kunden möglicherweise komplexe, intransparente Finanzdienstleistungsangebote. Sie verstehen nicht, wie ihr Geld investiert wird und

bleiben lieber bei weniger komplexen Produkten. Dieses Kundenverhalten führt dazu, dass sich bei marktorientierten Unternehmen, die Produktkomplexität negativ auf den Absatz auswirkt und somit der Innovationserfolg geschmälert wird. Mit anderen Worten heißt das, dass der eigentlich positive Einfluss von Marktorientierung auf Innovationserfolg im Falle von sehr komplexen Produkten geschwächt wird, da diese mit großer Unsicherheit für die Kunden verbunden sind.

In innovationsorientierten Unternehmen hingegen ist die Entwicklung von neuartigen, komplexen Produkten und Dienstleistungen die Regel. Im Bereich der Produktentwicklung verfügen innovationsorientierte Unternehmen über hoch innovative Technologien und Expertenwissen zur Entwicklung komplexer Produkte und Dienstleistungen. Diese Unternehmen orientieren sich unter anderem an Trends und Entwicklungen anderer Märkte und Industrien und übertragen sie auf das eigene Geschäftsfeld. Des Weiteren wird das entwickelt, was der neueste Stand an Know-how und Technologien zulässt. Die Produktkomplexität führt dazu, dass die innovativen Produkte nicht in kurzer Zeit nachgeahmt werden können. Innovationsorientierte Unternehmen sind häufig Pioniere in ihrem Markt. Dies führt dazu, dass sie ständig mit der Unsicherheit über Erfolg oder Misserfolg konfrontiert sind und gelernt haben, auf die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu vertrauen. Ebenso sind sie im Umgang mit der Komplexität und der Unsicherheit anderer geübt. Sowohl intern als auch extern müssen sie ihre Idee erklären, durchsetzen und verkaufen. Ein bekanntes deutsches Automobilunternehmen, Audi, hat sich der Entwicklung technisch ausgefeilter Fahrzeuge verschrieben und hält dieses Motiv in seinem Slogan „Vorsprung durch Technik“ fest. Audi zielt darauf ab, mit seinen technischen Neuerungen, Kundenbedürfnisse zu wecken und Standards am Markt zu setzen. Audi vertraut und spekuliert darauf, dass die komplexen, technologisch ausgefeilten Produkte in der Lage sind, klare Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen. Obwohl es sich um sehr komplexe Produkte handelt, sind Kunden vom zusätzlichen Nutzen überzeugt und nehmen dafür Komplexität und Unsicherheit in Kauf. Sie sind bereit, für einen deutlich erhöhten Kundennutzen mehr Geld auszugeben, was wiederum den Absatz fördert. Diese Überlegungen führen zu der Formulierung folgender Hypothesen:

*H<sub>11</sub>: Je höher die Produktkomplexität ist,*

- a) desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.*
- b) desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

Die nächste Hypothese bezieht sich auf den Neuheitsgrad als Moderator der Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg. Neuheitsgrad bezeichnet in diesem Zusammenhang das Maß, in dem sich neue Produkte oder Dienstleistungen von den im Markt erhältlichen Angeboten und dem bereits vorhandenen Angebot im Unternehmen unterscheiden (vgl. Calantone/Cooper 1981, Booz Allen & Hamilton 1982, Olson/Orville/Ruekert 1995, Joshi/Sharma 2004, siehe auch Abschnitt 4.2.2).

Mit dem Neuheitsgrad eines Produkts oder einer Dienstleistung werden oft negative Eigenschaften und eine negative Auswirkung auf den Erfolg assoziiert (vgl. Mishra/Kim/Lee 1996). Kunden sind sich beispielsweise unsicher, ob das neue Produkt die eigenen Erwartungen an Qualität und Nutzen erfüllen kann. Auch die Mitarbeiter des Unternehmens können eine hohe Unsicherheit im Hinblick auf neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Diese entsteht zum Beispiel durch die Unerfahrenheit im Einsatz neuer Technologien, die zur Produktion angewandt werden. Des Weiteren müssen interne Prozesse im Unternehmen möglicherweise umgestellt werden, und die unzureichende Erfahrung der Mitarbeiter verhindert bzw. verlangsamt den Innovationserfolg. Wenn das Produkt für das Unternehmen neu ist, kann es dazu kommen, dass die Kunden keine ausreichende Kompetenz des Anbieters wahrnehmen und die Akzeptanz somit nicht vorhanden ist. Dies führt zu fehlendem bzw. zu geringem Absatz, der den Erfolg des neuen Produkts oder der neuen Dienstleistung schmälert. Der negative Zusammenhang zwischen Auswirkungen der Innovation für das Unternehmen und dem Erfolg wird in verschiedenen Studien nachgewiesen (vgl. Atuahene-Gima 1996a, Cooper 1981).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der moderierende Einfluss des Neuheitsgrads auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg betrachtet, das heißt, die strategische Ausrichtung des Unternehmens soll nun in die Betrachtung einbezogen werden. Es lässt sich vermuten, dass ein hoher Neuheitsgrad des Produkts, das heißt eine radikale Innovation, den Effekt der Marktorientierung auf den Innovationserfolg abschwächt. Dieser Annahme liegt zu Grunde, dass die Ausrichtung an Markt und Wettbewerbern bei hoch innovativen Produkten ihr Ziel verfehlt. Bei hoch innovativen Produkten und Dienstleistungen handelt es sich um derart radikale Innovationen, dass sie zum Beispiel nicht mit dem Wettbewerbsangebot vergleichbar sind. Oft adressieren sie auch nicht explizite und nicht bekannte Kundenbedürfnisse. Vielmehr schaffen sie das Bedürfnis nach dem Produkt bzw. der Dienstleistung. Die Aufwendungen, die von marktorientierten Unternehmen für die Beobachtung von Kunden und Wettbewerbern und die Dokumentation des Wissens und der

Verteilung innerhalb des Unternehmens getätigt werden, sind daher nicht zielführend und zu kostenintensiv. Dieser Argumentation folgend wird vermutet, dass ein hoher Neuheitsgrad die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg abschwächt.

Innovationsorientierte Unternehmen hingegen schaffen es vermutlich eher, durch hoch innovative Produkte den Innovationserfolg noch zu erhöhen. Sie konzentrieren sich voll und ganz auf die technologische und trendgetriebene Entwicklung von Innovationen und stellen die Orientierung an Kunden und Wettbewerbern hinten an. So kreieren sie Produkte und Dienstleistungen, die sich stark von dem im Markt vorhandenen Angebot unterscheiden. Die entwickelten Produkte verfügen im Vergleich zu den im Markt erhältlichen Angeboten häufig über innovative und verbesserte Eigenschaften, die zu einem erhöhten Kundennutzen führen. Oftmals sind die radikalen Innovationen auch überhaupt nicht mit dem im Markt vorhandenen Angebot vergleichbar. Hier ist als Beispiel die Entwicklung des iPad von Apple zu nennen, das einen komplett neuen Markt eröffnet, der die Lücke zwischen Smartphone und Notebook schließt (vgl. Kiewewetter 2010). Vorausgesetzt, dass die Kunden bereit sind, neue Produkte und Dienstleistungen auszuprobieren, ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, dass Kunden die Produkte mit dem erhöhten Kundennutzen präferieren. Dies führt wiederum zu einem erhöhten Absatz und damit zu einem verbesserten Innovationserfolg für das Unternehmen (vgl. Cooper 1980, Mishra/Kim/Lee 1996). Auf Basis dieser Überlegungen werden die folgenden Hypothesen formuliert:

*H<sub>12</sub>: Je höher der Neuheitsgrad des Innovationsobjektes ist,*

- a) desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.*
- b) desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

#### **4.4.2.3 Unternehmensbezogene Moderatoren**

Im Folgenden werden die unternehmensbezogenen Größen betrachtet, die den Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg moderieren. Die erste betrachtete Variable ist die Investition in Marketing. Diese Variable beschreibt die Intensität, mit der ein Unternehmen in die Vermarktung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung investiert (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Die Vermutung liegt nahe, dass Ausgaben für Marketing dazu beitragen, dass ein Unternehmen seine Zielgruppen besser erreichen, ein Bewusstsein für die neue Leistung wecken und Kunden zum Ausprobieren des neuen Produkts oder der neuen Dienstleistung gewinnen kann (vgl. Steenkamp/Gielens 2003, S. 378). Die positive Wirkung der Marketinginvestitionen auf den Innovationserfolg (insbesondere, wenn sie auf konstantem Niveau gehalten werden) wurde schon häufig in Studien adressiert und nachgewiesen (vgl. Gatignon/Robertson 1991, S. 324, Green/Ryans 1990, S. 55, Hart/Tzokas 2000, S. 399).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt sich die Frage nach dem moderierenden Einfluss der Marketinginvestitionen auf die Beziehung zwischen Marktorientierung bzw. Innovationsorientierung und dem Innovationserfolg. Vermutet wird, dass je höher die Investitionen in Marketingmaßnahmen bei marktorientierten Unternehmen sind, desto geringer ist der Innovationserfolg. Marktorientierte Unternehmen richten ihr Handeln an Wettbewerbern und Kunden aus und erzeugen so häufig inkrementelle Innovationen. Diese sind auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt und vom Wettbewerb differenziert, unterscheiden sich aber nicht extrem vom im Markt vorhandenen Angebot. Zudem erhöhen die Ausgaben für Marketing den Preis des Produkts oder der Dienstleistung (vgl. Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993, S. 7). Es wird vermutet, dass die Kosten der Marketingmaßnahmen zur Steigerung der Produktbekanntheit und der Absatzzahlen im Vergleich zu dem daraus resultierenden Nutzen in einem ungünstigen Verhältnis stehen, was den Innovationserfolg reduziert.

Im Gegensatz dazu können hohe Investitionen in Marketingmaßnahmen innovationsorientierten Unternehmen helfen, den Innovationserfolg zu steigern. Beispielsweise wird mit Hilfe von Werbung das Bewusstsein und Interesse für neue Produkte und Dienstleistungen bei den Kunden geweckt und die Bekanntheit der Leistungen wird im Markt verbreitet. Dies ist bei radikal neuen Produkten unabdinglich, da ähnliche Leistungen im Markt noch nicht existieren. Die Investitionen in Marketingmaßnahmen helfen dem Unternehmen also, die richtige Zielgruppe für ihre Leistung anzusprechen sowie Anwendungsgebiete und die Vorteile des Produkts zu erklären. Dadurch können die Anzahl potenzieller Nachfrager sowie die Absatzzahlen vermutlich stark gesteigert werden. Zudem können radikal neue Produkte mit einem erheblichen Preispremium in den Markt eingeführt werden. Die Kosten für Marketingmaßnahmen werden abgedeckt und ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis entsteht. Dies wirkt sich wiederum positiv auf den Innovationserfolg aus. Auf Basis dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen abgeleitet:

*H<sub>13</sub>: Je höher die Investitionen in Marketingmaßnahmen sind,*

- a) desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.*
- b) desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

Investitionen in Forschung und Entwicklung werden als weitere moderierende Größe zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg betrachtet. Diese Variable beschreibt das Ausmaß, zu dem ein Unternehmen sich entschließt, in die Entwicklung von Innovationen zu investieren. Betrachtet wird hierbei die Anzahl an Mitarbeitern, die in der Abteilung für Forschung und Entwicklung beschäftigt sind sowie die Investitionen in Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz des Unternehmens (vgl. Leiponen 2006 sowie Abschnitt 4.2.2).

Ein Vorteil von Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung ist die Tatsache, dass Unternehmen sich selbst in die Lage versetzen, neue und innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die den Kunden einen besonderen Produktvorteil bieten (vgl. Cooper 1983, Hill/Snell 1989, Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993). Auf diese Weise können sie dem Wettbewerb Kunden abwerben und neue Kunden hinzu gewinnen (vgl. Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993, S. 7). Investitionen in Forschung und Entwicklung bedeuten zum Beispiel, dass mehr Ressourcen für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten vorhanden sind. Dies sind zum einen Humanressourcen. Mitarbeiter stellen ihre Arbeitskraft und -zeit für die Entwicklung von Innovationen zur Verfügung. Zum anderen sind dies finanzielle Ressourcen. Diese können beispielsweise im Rahmen der Professionalisierung des Ideenmanagements, das erfolgreiche Ideen der Mitarbeiter mit finanziellen Anreizen belohnt, Verwendung finden. Auch zum Kauf notwendiger Geräte, mit denen das Unternehmen in der Lage ist, technologische und vom Wettbewerb differenzierte Produkte herzustellen, können die Geldmittel sinnvoll eingesetzt werden. Der Vorteil für Firmen, in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu investieren und damit Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen als mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen, lässt einen positiven Einfluss von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg vermuten. Dies gilt zum einen für marktorientierte Unternehmen, die hauptsächlich inkrementelle Innovationen erzeugen. Die Investitionen in Forschung und Entwicklung unterstützen in diesem Fall die gezielte Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen im Hinblick auf Kundenwünsche und komparative Wettbewerbsvorteile.

Dies gilt zum anderen aber auch für innovationsorientierte Unternehmen, die häufig radikale Innovationen hervorbringen. Insbesondere wenn die Investitionen in Forschung und Entwicklung eine Eintrittsbarriere in einen Markt darstellen, ist der positiv moderierende Effekt zwischen Innovationsorientierung und Innovationserfolg vermutlich besonders hoch (vgl. Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993, S. 7). Neben der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen dienen Investitionen in Forschung und Entwicklung auch der Verbesserung von Prozessen und Strukturen, die sich wiederum positiv auf die Qualität der Leistungen des Unternehmens auswirken (vgl. Hill/Snell 1989, Collier/Monz/Conlin 1984). Es wird angenommen, dass Kunden für eine qualitativ bessere Leistung bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen. Durch den erhöhten Umsatz werden die Kosten für Forschung und Entwicklung zum Teil ausgeglichen und der wirtschaftliche Erfolg des Innovationsprojekts verbessert sich (vgl. Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993, S. 7). Auf Basis dieser Überlegungen werden die folgenden Hypothesen formuliert:

*H<sub>14</sub>: Je höher die Investitionen in Forschung und Entwicklung sind,*

- a) desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.*
- b) desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

Eine Vielzahl von Studien untersucht die Beteiligung des Top-Managements als Determinante des Innovationserfolgs. Top-Management-Support beschreibt, wie sehr das Top-Management das Innovationsprojekt über den gesamten Innovationsprozess unterstützt, sich über den Fortschritt des Innovationsprojekts informieren lässt und die gesamte Zeit aktiv am Innovationsprojekt beteiligt ist (vgl. Abschnitt 4.2.2). Zahlreiche Studien haben den Zusammenhang zwischen Top-Management-Support und unterschiedlichen Aspekten des Innovationserfolgs untersucht. Erfolgreiche Neuproduktentwicklungen wurden zumeist mit dem Vorhandensein von Top-Management-Support begründet, während Flops auf fehlenden Einsatz des Top-Managements zurückgeführt wurden (vgl. z.B. Szakonyi 1985, Baker/Green/Bean 1986, Cooper/Kleinschmidt 1987, Pinto/Mantel 1990, Zirger/Maidique 1990, Kotzbauer 1992, Cooper/Kleinschmidt 1994, Lee/Na 1994, Henard/Szymanski 2001). Diese Meinung wird auch in der Unternehmenspraxis vertreten. So sagt Frank Heinrich, Geschäftsführer der Heraeus Holding GmbH: „Ich glaube es kann nur funktionieren, wenn es ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung gibt, welche strategische Bedeutung Innovationen haben“ (Koenen 2010, S. 27).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Top-Management-Support als moderierende Variable der Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg untersucht. Es wird angenommen, dass sich der moderierende Effekt je nach strategischer Orientierung unterscheidet und unterschiedliche Intensitäten von Top-Management-Beteiligung erforderlich sind.

Insbesondere in marktorientierten Unternehmen ist eine aktive Beteiligung des Top-Managements vermutlich sehr hilfreich. Da diese Unternehmen ihre Innovationstätigkeiten stark an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und auf das Angebot und die Aktivitäten des Wettbewerbs abstimmen, werden insbesondere inkrementelle Innovationen erzeugt (vgl. Ordanini/Parasuraman 2009). Inkrementelle Innovationen sind zumeist nicht mit neuartigen, dem Unternehmen unbekannten Technologien verbunden und Top-Manager können einen wertvollen Beitrag zum Innovationsprojekt leisten. Sie haben normalerweise eine sehr gute Kenntnis vom Markt und den Wettbewerbern. Darüber hinaus kann die Beteiligung und Unterstützung des Top-Managements am Innovationsprojekt beispielsweise dazu beitragen, abteilungsübergreifende Teams zusammenzustellen und geeignete Mitarbeiter für das Innovationsprojekt zu gewinnen (vgl. Zirger/Maidique 1990). Ein sichtbarer Top-Management-Support kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter sich für das Innovationsprojekt interessieren, sich einbringen und Verantwortung übernehmen wollen (vgl. Swink 2000). Des Weiteren können engagierte Top-Manager, die sich voll für das Innovationsprojekt einsetzen, notwendige und vorher nicht geplante Ressourcen beschaffen (vgl. Swink/Sandvig/Mabert 1996, Cooper/Kleinschmidt 2000). Klare Visionen und explizite Zielsetzungen des Top-Managements dienen als Orientierungshilfe und Leitlinie für das Innovationsentwicklungsprojekt. Beim Auftreten von Konflikten helfen sie den am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeitern, das Projekt auf dem richtigen Weg zu halten (vgl. Swink 2000).

Anders stellt sich der Top-Management-Support vermutlich bei innovationsorientierten Unternehmen dar. Innovationsorientierte Unternehmen richten ihre Innovationstätigkeiten vornehmlich nicht an Kunden und Wettbewerbern aus. Vielmehr beobachten sie übergreifende Trends und Entwicklungen, unterstützen den Wissensaustausch im Unternehmen und fördern die Entwicklung von innovativen Ideen und deren Umsetzung, um radikale (oftmals technologisch sehr anspruchsvolle) Innovationen zu entwickeln. Hier sollte das Top-Management die strategische Bedeutung von Innovationen klar kommunizieren und sich auf die grundsätzliche Innovationsförderung beschränken, von einer aktiven Beteiligung jedoch absehen. „Top-Management visibility is absolutely crucial, especially in the case of major innovations, to overcoming the barriers



and resistance to innovation that often exist in companies“ (Rothwell 1992, S. 227). Mitarbeitern in innovationsorientierten Unternehmen steht ein ausreichendes Budget zur Entwicklung von Innovationen zur Verfügung und sie verfügen über Forscherfreizeit und finanzielle Anreize, um selbständig Ideen zu generieren und neue Produkte zu entwickeln (vgl. Abschnitt 4.2.1.2). Dies bedeutet, dass Mitarbeiter eigene, kreative Ideen verfolgen können, ohne sich dabei zielgerichtet an Kundenwünschen und Wettbewerbern orientieren zu müssen. Sie haben eine gewisse Freiheit, die es ihnen ermöglicht, Ideen zu generieren und neuartige, radikale Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Diese Freiheit ist beim Chemie- und Pharmakonzern Merck vorhanden: „Die Erkenntnis, dass gewisse Freiräume für die Forscher nötig sind, ist heute fester Teil der Strategie“ (Hofmann 2010a, S. 28).

Es wird vermutet, dass unter derartigen Umständen eine aktive Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt sehr schnell als Eingriff und Beeinträchtigung des Innovationsprojektes betrachtet wird und negative Auswirkungen auf den Innovationsprozess hat (vgl. Swink 2000). Zwar sollte das Top-Management für innovationsfördernde Strukturen im Unternehmen sorgen, indem es den am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeitern Budget und Zeit für innovative Tätigkeiten zur Verfügung stellt. Darüber hinaus sollte das Top-Management den Mitarbeitern jedoch freie Hand in der Ideengenerierung und Produktentwicklung lassen. Ein Grund für diese Annahme ist, dass Top-Manager über die hohe technologische Expertise und das Expertenwissen, die für die Entwicklung von radikalen Innovationen erforderlich sind, nicht verfügen. Dies kann dazu führen, dass das Top-Management eine fehlerhafte Einschätzung über den Erfolg oder Misserfolg eines Innovationsprojektes vornimmt (vgl. Crawford 1992, Swink 2000). Es besteht die Gefahr, dass den Ideen und Innovationsprojekten der Mitarbeiter auf diese Weise Grenzen gesetzt, Projekte anhand von explizit vorgegebenen Projektzielen zu stark in eine (falsche) Richtung gelenkt, Prozesse ineffektiv gestaltet oder aufgrund von Risikobedenken seitens des Top-Managements zu früh abgebrochen werden (vgl. Ettlie/Bridges/O’Keefe 1984, Takeuchi/Nonaka 1986, Swink 2000).

Neben zu vorsichtigem Verhalten ist auch unvorsichtiges Verhalten des Top-Managements hinderlich für den Erfolg des Innovationsprojekts. Handelt es sich bei dem Innovationsprojekt um ein Prestigeobjekt des Top-Managements, führt eine mangelhafte objektive Einschätzung dazu, dass zu lange an dem Projekt festgehalten wird und zu hohe Investitionen in das Projekt gesteckt werden. Im Falle von marktorientierten Unternehmen und inkrementellen Innovationen, die zumeist auch keine Prestigeobjekte sind, sind Top-Manager vermutlich besser in der Lage, das Projekt objektiv

richtig einzuschätzen. Sie sind dann nicht geneigt, Projekte mit voraussichtlich geringem finanziellem Erfolg zu unterstützen (vgl. Swink 2000). Auf Basis dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen formuliert:

*H<sub>15</sub>: Je stärker die Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt ist,*

- a) desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.*
- b) desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.*

<b>Hypothesen zu den Haupteffekten</b>	
H <sub>1</sub>	Die Marktorientierung eines Unternehmens beeinflusst den Innovationserfolg positiv.
H <sub>2</sub>	Die Innovationsorientierung eines Unternehmens beeinflusst den Innovationserfolg positiv.
H <sub>3a</sub>	Die gleichzeitige Präsenz von Marktorientierung und Innovationsorientierung beeinflusst den Innovationserfolg positiv.
H <sub>3b</sub>	Die gleichzeitige Präsenz von Marktorientierung und Innovationsorientierung beeinflusst den Innovationserfolg negativ.
H <sub>4</sub>	Die Marktorientierung eines Unternehmens beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg positiv.
H <sub>5</sub>	Der Innovationserfolg eines Unternehmens beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg positiv.
H <sub>6</sub>	Der kundenbezogene Markterfolg eines Unternehmens beeinflusst den wirtschaftlichen Markterfolg positiv.
H <sub>7</sub>	Der wirtschaftliche Markterfolg eines Unternehmens beeinflusst den finanziellen Unternehmenserfolg positiv.
<b>Hypothesen zu den moderierenden Effekten</b>	
H <sub>8a</sub>	Je höher der Marktanteil des Unternehmens ist, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>8b</sub>	Je höher der Marktanteil des Unternehmens ist, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>9a</sub>	Je höher die Marktdynamik ist, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>9b</sub>	Je höher die Marktdynamik ist, desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>10a</sub>	Je höher die Wettbewerbsintensität im Markt ist, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>10b</sub>	Je höher die Wettbewerbsintensität im Markt ist, desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>11a</sub>	Je höher die Produktkomplexität ist, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>11b</sub>	Je höher die Produktkomplexität ist, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>12a</sub>	Je höher der Neuheitsgrad des Innovationsobjektes ist, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>12b</sub>	Je höher der Neuheitsgrad des Innovationsobjektes ist, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>13a</sub>	Je höher die Investitionen in Marketingmaßnahmen sind, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>13b</sub>	Je höher die Investitionen in Marketingmaßnahmen sind, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>14a</sub>	Je höher die Investitionen in Forschung und Entwicklung sind, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>14b</sub>	Je höher die Investitionen in Forschung und Entwicklung sind, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>15a</sub>	Je stärker die Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt ist, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.
H <sub>15b</sub>	Je stärker die Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt ist, desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.

Tabelle 18: Hypothesen der vorliegenden Untersuchung im Überblick

## 5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Die Struktur richtet sich dabei nach den vier Forschungsfragen, die in Abschnitt 1.2 ausführlich erläutert wurden. Gegenstand von Kapitel 5.1 sind die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Haupteffekten. Kapitel 5.2 befasst sich mit der Überprüfung auf den Common Method Bias. Anschließend widmet sich Kapitel 5.3 den Resultaten der Hypothesenprüfung der moderierenden Effekte. In Kapitel 5.4 werden abschließend die Ergebnisse der Clusteranalyse zu den Typologien der strategischen Orientierungsansätze aufgezeigt.

### 5.1 Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Haupteffekten

Zur Überprüfung der Hypothesen zu den Haupteffekten ( $H_1$  bis  $H_7$ , vgl. Tabelle 18) wird ein Strukturgleichungsmodell mit direkten und indirekten Effekten auf den Unternehmenserfolg spezifiziert, das mit Hilfe der Kausalanalyse (vgl. Jöreskog/Sörbom 2006 und Abschnitt 3.2.3.1) getestet wird. Zur Untersuchung der Hypothesen  $H_1$  bis  $H_7$  gehen die strategischen Orientierungen Marktorientierung und Innovationsorientierung als exogene Variablen in das Modell ein ( $\xi_1$  und  $\xi_2$ ). Diese beeinflussen die endogene Variable Innovationserfolg ( $\eta_1$ ) direkt, sowohl unabhängig voneinander als auch in Kombination. Die endogenen Variablen kundenbezogener Markterfolg ( $\eta_2$ ), wirtschaftlicher Markterfolg ( $\eta_3$ ) und finanzieller Unternehmenserfolg ( $\eta_4$ ) werden indirekt durch den Innovationserfolg beeinflusst. Die abhängige Variable kundenbezogener Markterfolg ( $\eta_2$ ) wird zudem direkt von der Marktorientierung beeinflusst. In der Analyse werden die Zusammenhänge zwischen den exogenen und endogenen Variablen ( $\gamma_{11}, \gamma_{12}, \gamma_{13}, \gamma_{21}$ ) sowie zwischen den endogenen Variablen ( $\beta_{21}, \beta_{32}, \beta_{43}$ ) betrachtet. Die Ergebnisse der Analyse sind in Abbildung 10 dargestellt.

Die globalen Maße zur Beurteilung der Modellgüte weisen sehr gute Werte auf ( $\chi^2/\text{d.f.} = 1,43$ ,  $\text{TLI} = 0,95$ ,  $\text{CFI} = 0,96$ ,  $\text{RMSEA} = 0,045$ ,  $\text{SRMR} = 0,057$ ). Sie liegen innerhalb der in der Literatur empfohlenen Grenzen (vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2). Dies deutet auf eine hohe Anpassungsgüte des Modells hin und bedeutet, dass das vorliegende Modell die Strukturen in den empirischen Daten adäquat repräsentiert (vgl. Hu/Bentler 1999, MacCallum/Browne/Sugawara 1996). Als lokale Gütemaße werden die quadrierten multiplen Korrelationen der abhängigen Variablen ( $r^2$ ) betrachtet. Dabei zeigen sich in Bezug auf die unterschiedlichen Erfolgsgrößen gute Werte: 39% des Innovationserfolgs, 35% des kundenbezogenen Markterfolgs, 34% des wirtschaftli-

chen Markterfolgs und 16% des finanziellen Unternehmenserfolgs können mit dem vorliegenden Modell erklärt werden. Dass die Varianzwerte der Erfolgsgrößen nicht höher liegen, kann damit begründet werden, dass diese durch weitere, im Modell nicht berücksichtigte Faktoren maßgeblich beeinflusst werden. So wird beispielsweise der kundenbezogene Markterfolg nicht nur von der Marktorientierung und dem Innovationserfolg beeinflusst, sondern unter anderem auch von der Produktqualität und der Professionalität des Beschwerdemanagements (vgl. Fürst 2005, Homburg/Fürst 2005). Bei dem hier spezifizierten Modell handelt es sich zudem nicht um ein Modell zur Erklärung des Innovationserfolgs, des kundenbezogenen Markterfolgs, des wirtschaftlichen Markterfolgs oder des finanziellen Unternehmenserfolgs. Vielmehr sollten vermutete Beziehungen überprüft werden, so dass keine Mindestanforderungen an die quadrierte multiple Korrelation zu stellen sind (vgl. Homburg/Baumgartner 1995a, S. 172, Homburg/Pflesser/Klarman 2008, S. 565). Die Werte der quadrierten multiplen Korrelation sind demnach inhaltlich begründbar und zeigen zugleich auf, dass mit der strategischen Orientierung ein zentraler Einflussfaktor erfasst wurde.

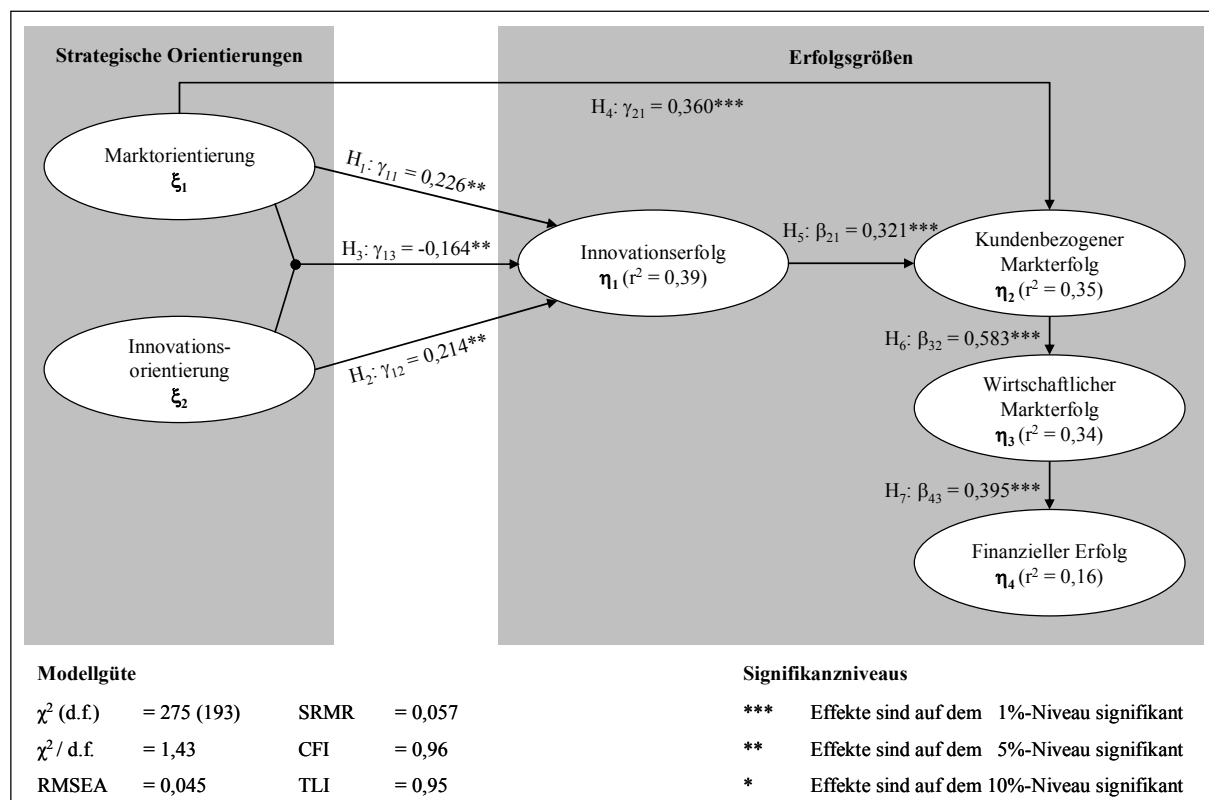


Abbildung 10: Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells zu den Haupteffekten

Nachfolgend werden nun die Hypothesen einzeln überprüft. In den Hypothesen  $H_1$  und  $H_2$  wurde ein positiver Effekt der strategischen Orientierungen auf den Innovationserfolg unterstellt. Beide Hypothesen können durch die empirischen Daten bestätigt werden (vgl. Tabelle 19). Der Zusammenhang ist von mittelmäßiger Stärke ( $\gamma_{11} = 0,226$ ,  $\gamma_{12} = 0,214$ ) und signifikant (5%-Niveau). In Hypothese  $H_3$  wurde die Auswirkung einer gleichzeitigen Orientierung eines Unternehmens auf Markt und Innovationen auf den Innovationserfolg adressiert. Zunächst wurde ein positiver Zusammenhang unterstellt ( $H_{3a}$ ). Bezug nehmend auf den ressourcenbasierten Ansatz wurde anschließend in einer Gegenhypothese von einem negativen Effekt ausgegangen ( $H_{3b}$ ). Dieser negative Effekt wurde anhand der empirischen Daten bestätigt. Der Zusammenhang ist von mittelmäßiger Stärke und signifikant ( $\gamma_{13} = -0,164$ , 5%-Niveau). Dieses Resultat macht klar erkennbar, dass Unternehmen sich auf eine strategische Orientierung konzentrieren und den Einsatz ihrer knappen Ressourcen fokussieren sollten. Sowohl die Ausrichtung am Markt als auch die Ausrichtung an Innovationen führt zu Innovationserfolg. Der Versuch hingegen, mehreren strategischen Ausrichtungen gleichzeitig zu folgen, mindert den Innovationserfolg. Abbildung 11 verdeutlicht diesen Zusammenhang graphisch.

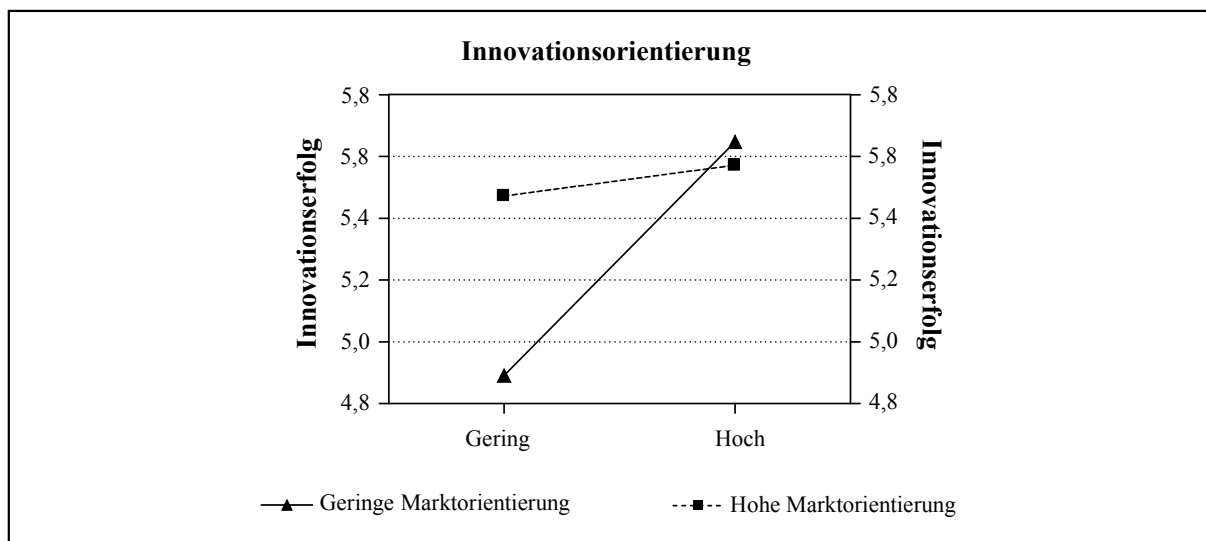


Abbildung 11: Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen von Marktorientierung und Innovationsorientierung

Der in Hypothese  $H_4$  formulierte positive Zusammenhang zwischen Marktorientierung und kundenbezogenem Markterfolg konnte ebenfalls bestätigt werden. Der Effekt ist stark ( $\gamma_{21} = 0,360$ ) und hoch signifikant (1%-Niveau) und ist damit auch stärker als der Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg. In der fünften Hypothese ( $H_5$ ) wurde der Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und kundenbe-

zogenem Markterfolg thematisiert. Auch hier wird ein positiver ( $\beta_{21} = 0,321$ ) und hoch signifikanter Zusammenhang bestätigt (1%-Niveau). Des Weiteren wurde in der Hypothese  $H_6$  eine positive Beziehung zwischen kundenbezogenem Markterfolg und wirtschaftlichem Markterfolg vermutet. Auch dieser Effekt wurde durch die empirischen Daten belegt. Er ist sehr stark und hoch signifikant ( $\beta_{32} = 0,583$ , 1%-Niveau). Die siebte Hypothese ( $H_7$ ), die den Einfluss des wirtschaftlichen Markterfolgs auf den finanziellen Unternehmenserfolg thematisiert, wird ebenfalls bestätigt. Der positive Effekt ist stark und hoch signifikant ( $\beta_{43} = 0,395$ , 1%-Niveau). Tabelle 19 fasst die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Haupteffekten zusammen.

Hypothesen zu den Haupteffekten		Hypothese bestätigt?
$H_1$	Die Marktorientierung eines Unternehmens beeinflusst den Innovationserfolg positiv.	✓
$H_2$	Die Innovationsorientierung eines Unternehmens beeinflusst den Innovationserfolg positiv.	✓
$H_{3a}$	Die gleichzeitige Präsenz von Marktorientierung und Innovationsorientierung beeinflusst den Innovationserfolg positiv.	✗
$H_{3b}$	Die gleichzeitige Präsenz von Marktorientierung und Innovationsorientierung beeinflusst den Innovationserfolg negativ.	✓
$H_4$	Die Marktorientierung eines Unternehmens beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg positiv.	✓
$H_5$	Der Innovationserfolg eines Unternehmens beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg positiv.	✓
$H_6$	Der kundenbezogene Markterfolg eines Unternehmens beeinflusst den wirtschaftlichen Markterfolg positiv.	✓
$H_7$	Der wirtschaftliche Markterfolg eines Unternehmens beeinflusst den finanziellen Unternehmenserfolg positiv.	✓

Tabelle 19: Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen zu den Haupteffekten

In dem betrachteten Modell wird auch für potentielle Effekte weiterer zentraler Einflussfaktoren auf den Innovationserfolg kontrolliert. Die Variablen wurden klassifiziert in marktbezogene, unternehmensbezogene und produktbezogene Faktoren. Dabei stellte sich heraus, dass der Marktbedarf den Innovationserfolg positiv beeinflusst und der Effekt signifikant ist (0,138, 5%-Niveau). Zudem zeigte sich, dass die unternehmensbezogene Variable Firmengröße, die anhand der Mitarbeiterzahl des Unternehmens gemessen wurde, negativ auf den Innovationserfolg wirkt (-0,115, 5%-Niveau). Die Investitionen in Marketingmaßnahmen beeinflussen den Innovationserfolg als Determinante hingegen positiv (0,154, 5%-Niveau). Als maßgebliche produktbezogene Variable wurde der Einfluss des Produktvorteils auf den Innovationserfolg kontrolliert. Dieser Effekt ist eindeutig positiv und hoch signifikant (0,260, 1%-Niveau).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass beide strategischen Orientierungen signifikant positive Effekte auf den Innovationserfolg haben, solange ein Unternehmen sich auf eine strategische Orientierung fokussiert. Eine weitere Erkenntnis ist, dass die Marktorientierung sowohl einen signifikant positiven direkten Effekt als auch einen signifikant positiven indirekten Effekt von 0,07 (über den Innovationserfolg ( $0,226 \cdot 0,321$ )) auf den kundenbezogenen Markterfolg hat. Die Innovationsorientierung beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg indirekt positiv über den Innovationserfolg mit einem Effekt von ebenfalls 0,07 ( $0,214 \cdot 0,321$ ). Ferner wird gezeigt, dass der kundenbezogene Markterfolg einen indirekten positiven Effekt von 0,23 (über den wirtschaftlichen Markterfolg ( $0,583 \cdot 0,395$ )) auf den Unternehmenserfolg hat. Diese Ergebnisse erlauben die Schlussfolgerung, dass die strategische Orientierung eines Unternehmens eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. Darüber hinaus gewinnen die Hypothesen zu den moderierenden Effekten der strategischen Orientierungen auf den Innovationserfolg an Bedeutung ( $H_8 - H_{15}$ ), die beschreiben, unter welchen Umständen ein Unternehmen sich entweder marktorientiert oder innovationsorientiert aufstellen sollte. Die Ergebnisse der Überprüfung dieser Hypothesen zu den moderierenden Effekten werden in Abschnitt 5.3 dargestellt.

## 5.2 Ergebnisse des Tests auf Common Method Bias

Die Daten zur Messung der unabhängigen und der abhängigen Variablen wurden aus derselben Quelle (z.B. Marketingleiter, Leiter Produktmanagement) erhoben. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass die Stärke der Effekte zwischen den einzelnen Konstrukten (vgl. Abbildung 10) signifikant über- oder unterschätzt wurden und somit ein Common Method Bias vorliegt (vgl. Podsakoff et al. 2003, S. 879). Um seinen potentiellen Einfluss auf die Effektstärken abschätzen zu können, wurden daher zwei Testverfahren zur Überprüfung dieses Biases herangezogen.

Zunächst erfolgte die Durchführung des *Harman's One-Factor-Test* (vgl. Podsakoff et al. 2003). In einer mehrstufigen Vorgehensweise wurde überprüft, ob ein einzelner Faktor einen Großteil der Varianz aller manifesten Variablen im Modell erklärt. Die Analyse des Modells der konfirmatorischen Faktorenanalyse, bei dem alle verwendeten Indikatoren auf eine Variable laden, ergab einen Chi-Quadrat-Wert von 1451.054 (350 d.f.). Danach wurde die Chi-Quadrat-Differenz zu einem Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit allen Konstrukten des Untersuchungsrahmens berechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Anpassungsgüte des Einfaktormodells deut-



lich schlechter ist ( $\Delta\chi^2(105 \text{ d.f.})=1133.177$ ,  $p \leq 0,01$ ). Insgesamt deutet dieser Test darauf hin, dass bei den vorliegenden Daten kein signifikanter Common Method Bias besteht.

Als zweites Testverfahren wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit Markerkonstrukt anhand einer mehrstufigen Vorgehensweise durchgeführt (vgl. Williams/Edwards/Vandenberg 2003). Zunächst wurde ein Konstrukt identifiziert, das theoretisch unkorreliert mit dem zentralen abhängigen Konstrukt (Innovationserfolg) sein sollte (das so genannte Markerkonstrukt). Hierfür wurde das Konstrukt Wettbewerbsintensität herangezogen. Im nächsten Schritt wurde ein konfirmatorisches Messmodell analysiert, bei dem von dem Markerkonstrukt auch Pfade zu allen anderen Indikatoren im Modell ausgehen. Dieses Modell ergab einen Chi-Quadrat-Wert von 412.412 (272 d.f.). Danach wurde ein weiteres Messmodell analysiert, bei dem diese Pfade auf Null gesetzt wurden. Das Ergebnis war ein Chi-Quadrat-Wert von 295.625 (229 d.f.). Der Vergleich beider Modelle zeigt, dass das Modell mit Markerkonstrukt eine signifikant schlechtere Anpassungsgüte aufweist ( $\Delta\chi^2(43 \text{ d.f.})=116.787$ ,  $p \leq 0,01$ ). Hier wird nochmals bestätigt, dass die zugrunde liegenden Daten nicht signifikant durch einen Common Method Bias verzerrt sind.

### **5.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den moderierenden Effekten**

Zur Überprüfung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten ( $H_{8a}$  bis  $H_{15b}$ , vgl. Tabelle 18) wird auf das Strukturgleichungsmodell mit direkten und indirekten Effekten auf den Innovationserfolg bzw. Unternehmenserfolg, mit dem auch die Haupteffekte getestet wurden, zurückgegriffen. Aufgrund der metrischen Skalierung der Moderatorvariablen können latente Interaktionsterme zwischen den Moderatorvariablen und den jeweiligen unabhängigen Variablen in das Modell integriert werden (vgl. z.B. Algina/Moulder 2001, Cortina/Chen/Dunlap 2001, March/Wen/Hau 2004). Dieses Vorgehen ähnelt der moderierten Regressionsanalyse (vgl. z.B. Aiken/West 1993, Cohen et al. 2002). Um den Einfluss der moderierenden Variablen im direkten Vergleich zwischen Marktorientierung und Innovationsorientierung überprüfen zu können, werden jeweils zwei latente Interaktionsterme gleichzeitig in das Modell integriert. Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Hypothesenprüfung der moderierenden Effekte dargestellt. Dabei werden der Reihe nach marktbezogene, produktbezogene und unternehmensbezogene Variablen betrachtet. Tabelle 20 gibt einen Überblick über die Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der marktbezogenen Variablen.

Moderatorvariable	Unabhängige Variable	
	Marktorientierung	Innovationsorientierung
	Abhängige Variable	
	Innovationserfolg	
<b>Marktanteil</b>	<b>H<sub>8a</sub></b>	<b>H<sub>8b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,208**	0,203*
Moderatorvariable	0,239***	0,239***
Interaktionsterm	-0,401***	0,201*
<b>Marktdynamik</b>	<b>H<sub>9a</sub></b>	<b>H<sub>9b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,302**	0,166 n.s.
Moderatorvariable	-0,077 n.s.	-0,077 n.s.
Interaktionsterm	0,224**	-0,245**
<b>Wettbewerbsintensität</b>	<b>H<sub>10a</sub></b>	<b>H<sub>10b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,306**	0,182*
Moderatorvariable	-0,081 n.s.	-0,081 n.s.
Interaktionsterm	0,111*	-0,176*
* p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01; n.s. nicht signifikant		

Tabelle 20: Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der marktbezogenen Variablen

In der Hypothese H<sub>8</sub> wurde unterstellt, dass je höher der Marktanteil ist, desto schwächer ist der positive Einfluss der Marktorientierung auf den Innovationserfolg (H<sub>8a</sub>) und desto stärker ist der positive Einfluss der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg (H<sub>8b</sub>). Wie erwartet zeigen sich unter dem Einfluss des Marktanteils ein negativer Schätzwert für die Marktorientierung und ein positiver Schätzwert für die Innovationsorientierung. Die Interaktionsterme sind in beiden Fällen signifikant (1%- bzw. 10%-Niveau). Die Haupteffekte sind wie vermutet positiv und signifikant (vgl. Tabelle 20). Die Hypothesen H<sub>8a</sub> und H<sub>8b</sub> können daher empirisch bestätigt werden. Abbildung 12 veranschaulicht den moderierenden Einfluss des Marktanteils auf die Beziehung zwischen Marktorientierung bzw. Innovationsorientierung und Innovationserfolg noch einmal graphisch.

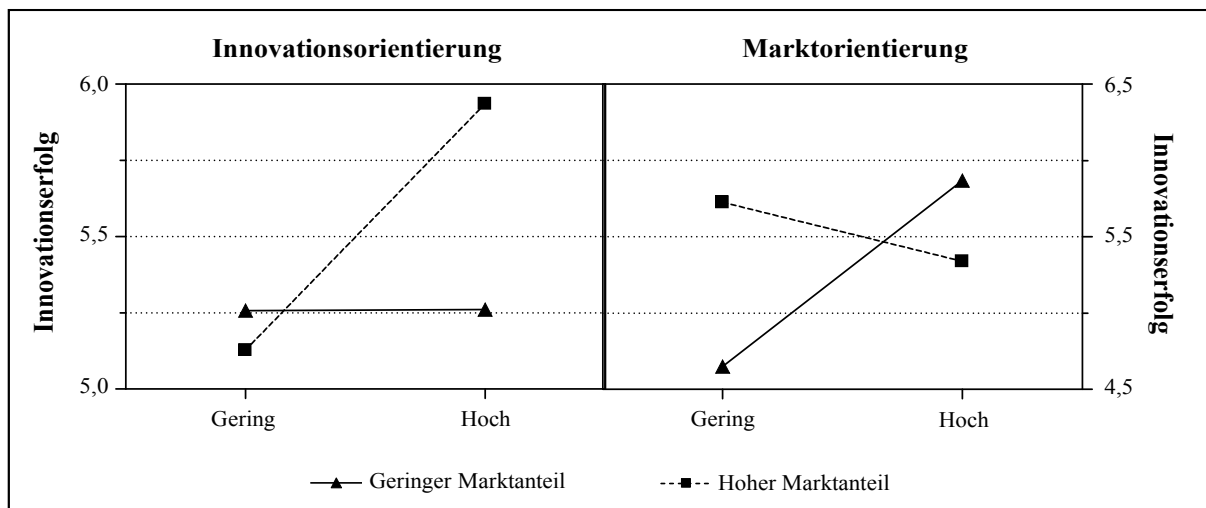


Abbildung 12: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen des Marktanteils

In der neunten Hypothese wurde von einem moderierenden Effekt der Marktdynamik ausgegangen. Es wurde vermutet, dass eine hohe Marktdynamik den positiven Effekt der Marktorientierung auf den Innovationserfolg verstärkt ( $H_{9a}$ ) und gleichzeitig den positiven Effekt der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg abschwächt ( $H_{9b}$ ). Die direkten Effekte der strategischen Orientierungen auf den Innovationserfolg sind wie erwartet positiv (vgl. Tabelle 20). Allerdings ist der Effekt der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg nicht signifikant ( $p > 0,10$ ). Die Interaktionsterme weisen jedoch die vermuteten Richtungen auf und sind signifikant (beide auf 5%-Niveau). Daher belegen die Daten die Hypothesen  $H_{9a}$  und  $H_{9b}$  empirisch: Der Zusammenhang zwischen der strategischen Orientierung eines Unternehmens und dem Innovationserfolg wird durch die Marktdynamik moderiert. Abbildung 13 verdeutlicht diesen Zusammenhang graphisch.

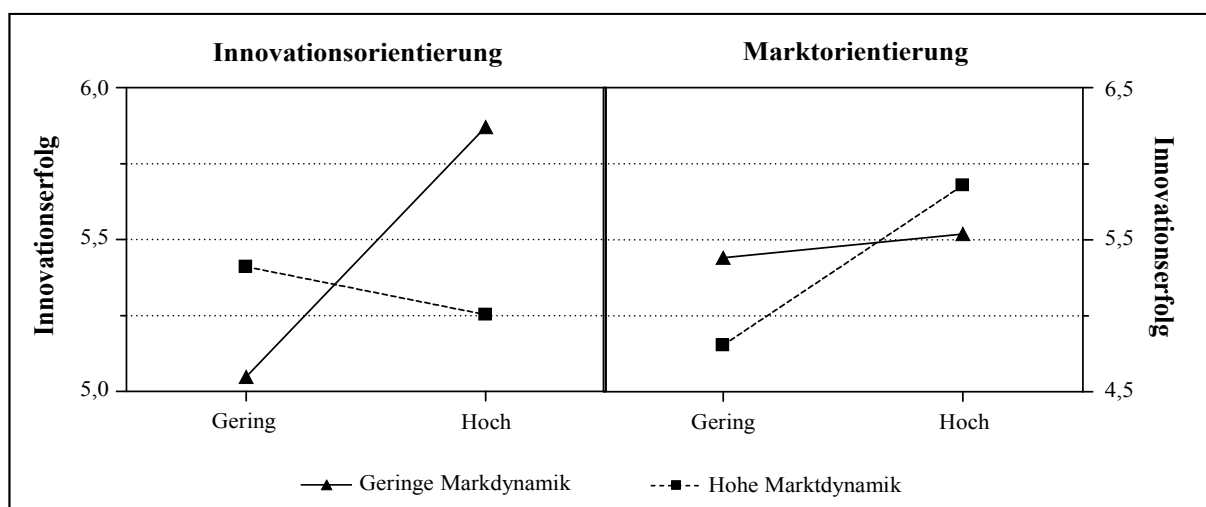


Abbildung 13: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Marktdynamik

Im Rahmen der Hypothesen  $H_{10a}$  und  $H_{10b}$  wurde der Einfluss der Wettbewerbsintensität auf die Beziehung zwischen den strategischen Orientierungen und dem Innovationserfolg thematisiert. Analog zur Marktdynamik wurde vermutet, dass die Marktorientierung den Innovationserfolg umso stärker bzw. die Innovationsorientierung den Innovationserfolg umso schwächer beeinflusst, je höher die Wettbewerbsintensität ist. Die direkten Effekte der unabhängigen Variablen sind wie vermutet positiv und signifikant (auf 5%- bzw. 10%-Niveau, vgl. Tabelle 20). Auch ergeben sich wie erwartet ein positiver Schätzwert für den Interaktionsterm von Marktorientierung und Wettbewerbsintensität und ein negativer Schätzwert für den Interaktionsterm von Innovationsorientierung und Wettbewerbsintensität. Beide sind auf 10%-Niveau signifikant. Damit können die Hypothesen  $H_{10a}$  und  $H_{10b}$  auf empirisch akzeptable Weise bestätigt werden. Abbildung 14 stellt diese Ergebnisse graphisch dar.

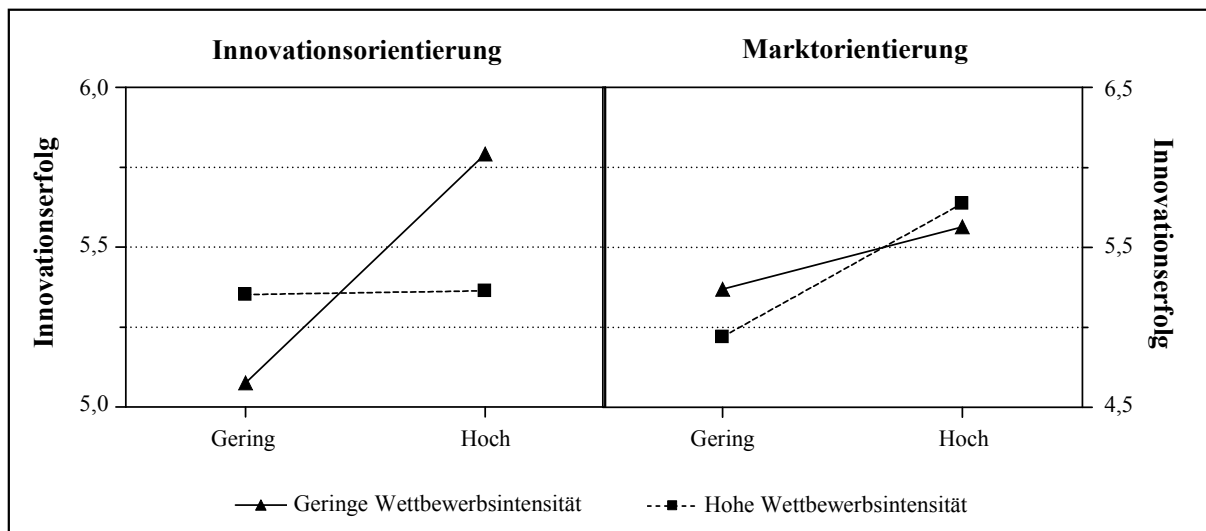


Abbildung 14: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Wettbewerbsintensität

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der produktbezogenen Variablen dargestellt. Tabelle 21 veranschaulicht die Resultate im Überblick.

In der elften Hypothese wurde ein moderierender Einfluss der Produktkomplexität formuliert. Es wurde unterstellt, dass je höher die Produktkomplexität ist, desto schwächer ist der positive Einfluss der Marktorientierung auf den Innovationserfolg ( $H_{11a}$ ) und desto stärker ist der positive Einfluss der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg ( $H_{11b}$ ). Wie vermutet sind die direkten Effekte der Marktorientierung und der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg positiv (vgl. Tabelle 21).

Moderatorvariable	Unabhängige Variable	
	Marktorientierung	Innovationsorientierung
	Abhängige Variable	
	Innovationserfolg	
<b>Produktkomplexität</b>	<b>H<sub>11a</sub></b>	<b>H<sub>11b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,381***	0,106 n.s.
Moderatorvariable	-0,144**	-0,144**
Interaktionsterm	-0,491***	0,485***
<b>Neuheitsgrad</b>	<b>H<sub>12a</sub></b>	<b>H<sub>12b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,206*	0,269**
Moderatorvariable	0,006 n.s.	0,006 n.s.
Interaktionsterm	-0,176**	0,113*

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01; n.s. nicht signifikant

Tabelle 21: Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der produktbezogenen Variablen

Allerdings ist nur der Effekt der Marktorientierung auf den Innovationserfolg signifikant (auf 1%-Niveau). Die Interaktionsterme weisen die jeweils vermutete Richtung auf und sind hoch signifikant (beide auf 1%-Niveau). Die Daten belegen somit die Annahme, dass die Produktkomplexität den Einfluss der strategischen Orientierung auf den Innovationserfolg stark moderiert. Graphisch wird dieses Resultat in Abbildung 15 noch einmal veranschaulicht.

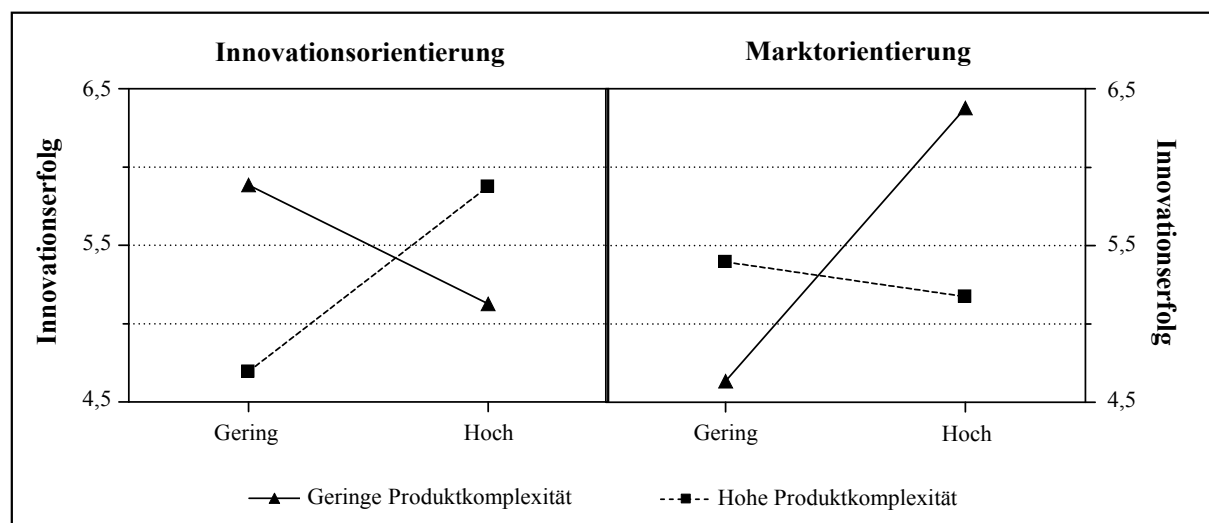


Abbildung 15: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Produktkomplexität

In der zwölften Hypothese wurde angenommen, dass der Neuheitsgrad eines Produkts oder einer Dienstleistung den Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg moderiert. So wurde unterstellt, dass ein hoher Neuheitsgrad, d.h. eine radikale Innovation, den positiven Einfluss der Marktorientierung auf den Innovationserfolg abschwächt ( $H_{12a}$ ), den positiven Einfluss der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg hingegen verstärkt ( $H_{12b}$ ). Bezogen auf die direkten Effekte der unabhängigen Variablen zeigt sich wie erwartet jeweils ein positiver und signifikanter Schätzwert (10%- bzw. 5%-Niveau, vgl. Tabelle 21). Auch die Interaktionsterme weisen die vermuteten Richtungen auf und sind signifikant (5%- bzw. 10%-Niveau). Die Hypothesen  $H_{12a}$  und  $H_{12b}$  finden folglich empirische Bestätigung durch die Daten. Abbildung 16 stellt die Ergebnisse graphisch dar.

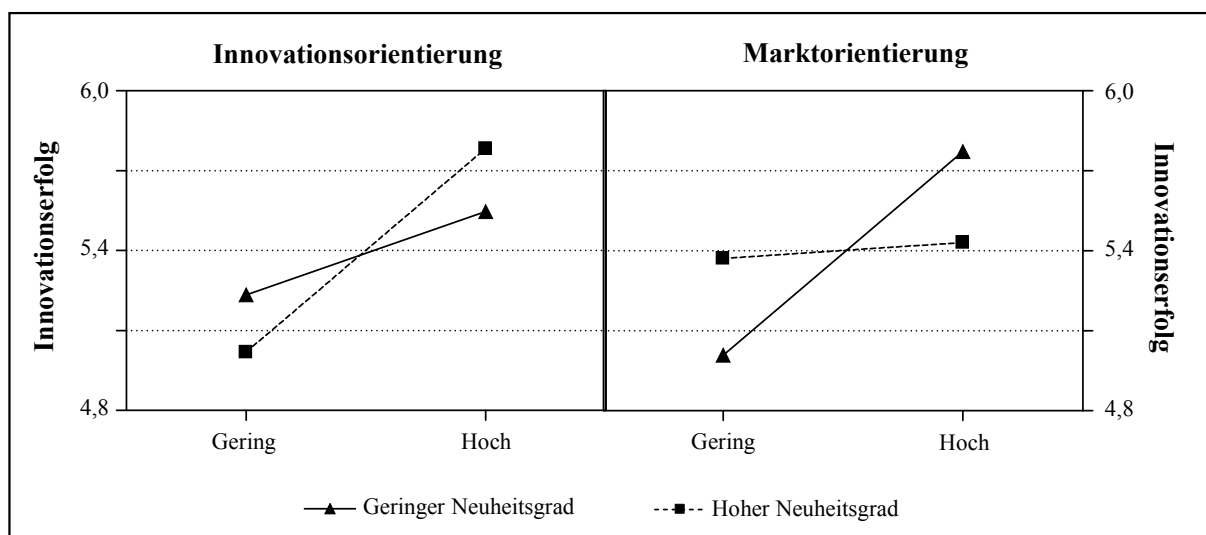


Abbildung 16: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen des Neuheitsgrads

Nachfolgend werden die Hypothesen zu den moderierenden Effekten der unternehmensbezogenen Variablen überprüft. Tabelle 22 liefert einen Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung.

Moderatorvariable	Unabhängige Variable	
	Marktorientierung	Innovationsorientierung
	Abhängige Variable	
	Innovationserfolg	
<b>Investitionen in Marketing</b>	<b>H<sub>13a</sub></b>	<b>H<sub>13b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,265**	0,254**
Moderatorvariable	0,167***	0,167***
Interaktionsterm	-0,277**	0,090 n.s.
<b>Investitionen in Forschung &amp; Entwicklung</b>	<b>H<sub>14a</sub></b>	<b>H<sub>14b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,274*	0,175 n.s.
Moderatorvariable	0,032 n.s.	0,032 n.s.
Interaktionsterm	0,023 n.s.	0,063 n.s.
<b>Top-Management-Support</b>	<b>H<sub>15a</sub></b>	<b>H<sub>15b</sub></b>
Unabhängige Variable	0,382***	0,073 n.s.
Moderatorvariable	0,117 n.s.	0,117 n.s.
Interaktionsterm	0,423 n.s.	-0,523**
* p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01; n.s. nicht signifikant		

Tabelle 22: Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der unternehmensbezogenen Variablen

Die dreizehnte Hypothese beschäftigt sich mit dem Einfluss der Marketinginvestitionen auf den Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg. Es wurde bereits gezeigt, dass die Investitionen in Marketing einen direkten Einfluss auf den Innovationserfolg haben (vgl. Abschnitt 5.1). Im Rahmen der Moderation wurde angenommen, dass hohe Investitionen in Marketing den positiven Einfluss der Marktorientierung auf den Innovationserfolg aufgrund eines ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnisses schwächen (H<sub>13a</sub>). Darüber hinaus wurde vermutet, dass der positive Effekt der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg umso höher ist, je höher die Investitionen in Marketingmaßnahmen sind (H<sub>13b</sub>). Die direkten Effekte der Marktorientierung bzw. der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg sind wie erwartet positiv und signifikant (beide auf 5%-Niveau, vgl. Tabelle 22). Auch der Interaktionsterm aus Marktorientierung und Marketinginvestitionen weist den vermuteten negativen Schätzwert auf und ist auf 5%-Niveau signifikant. Der zweite Interaktionsterm aus Innovationsorientierung und Marketinginvestitionen weist zwar wie vermutet einen positiven Schätzwert auf, ist aber nicht signifikant. Die Daten unterstützen Hypothese H<sub>13a</sub> somit empirisch, während H<sub>13b</sub> nicht bestätigt werden kann. Abbildung 17 veranschaulicht die Ergebnisse graphisch.

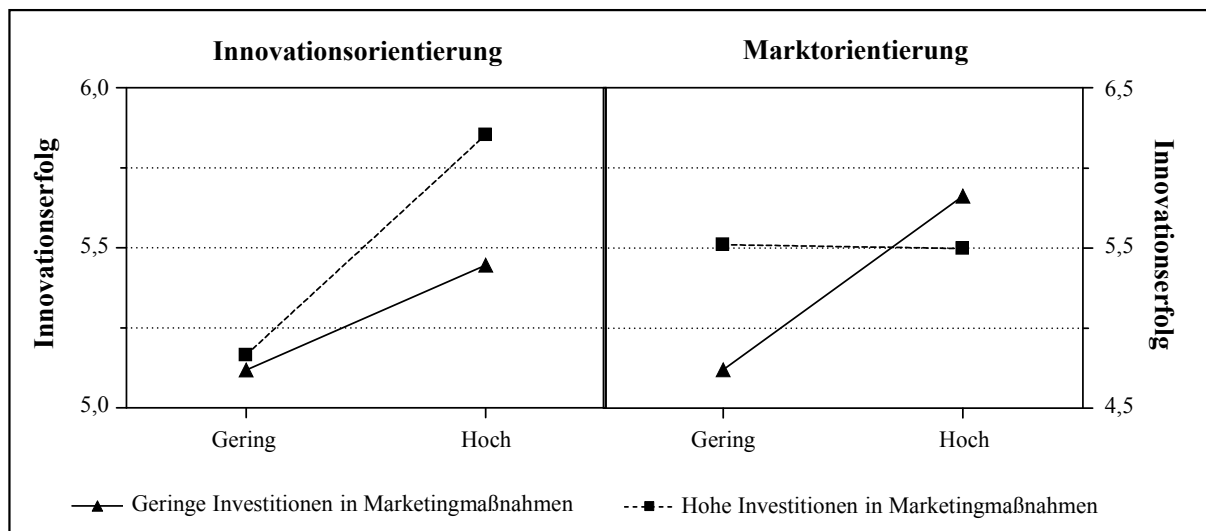


Abbildung 17: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Marketinginvestitionen

Bezogen auf den Einfluss der strategischen Orientierungen auf den Innovationserfolg wurde eine Verstärkung dieses Effekts mit steigenden Investitionen in Forschung und Entwicklung unterstellt ( $H_{14a}$  und  $H_{14b}$ ). Es wurde außerdem angenommen, dass die direkten Effekte von Marktorientierung und Innovationsorientierung positiv und signifikant sind. Zwar sind beide Schätzwerte positiv (vgl. Tabelle 22), allerdings ist ausschließlich der direkte Effekt der Marktorientierung auf den Innovationserfolg signifikant (auf 10%-Niveau). Die Interaktionsterme weisen nur sehr schwache positive Schätzwerte auf, die zudem nicht signifikant sind. Demzufolge werden die Hypothesen  $H_{14a}$  und  $H_{14b}$  abgelehnt. Abbildung 18 veranschaulicht die Ergebnisse graphisch.

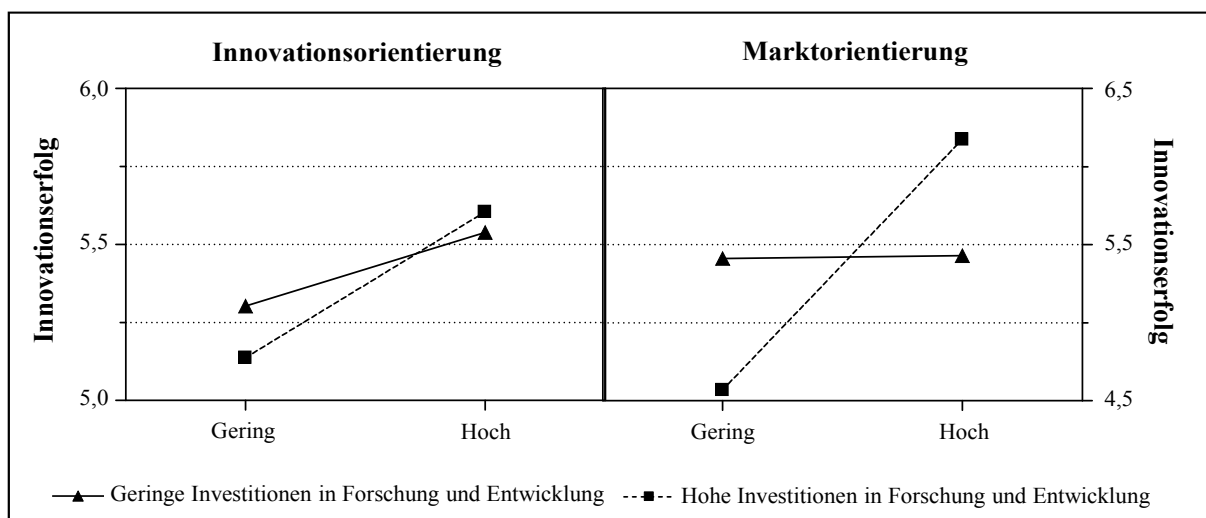


Abbildung 18: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen der Investitionen in Forschung und Entwicklung



Schließlich wurde unterstellt, dass der Top-Management-Support die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg beeinflusst. In Hypothese  $H_{15a}$  wurde angenommen, dass Marktorientierung den Innovationserfolg umso stärker beeinflusst, je höher der Top-Management-Support ist. Hingegen unterstellt Hypothese  $H_{15b}$ , dass ein hoher Top-Management-Support den Einfluss der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg abschwächt. Die empirischen Daten weisen einen positiven Schätzwert für die direkten Effekte der strategischen Orientierungen auf den Innovationserfolg auf (vgl. Tabelle 22). Allerdings ist der direkte, positive Effekt der Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg sehr schwach und nicht signifikant. Der direkte Effekt der Marktorientierung auf den Innovationserfolg ist hingegen stark und hoch signifikant (auf 1%-Niveau). Die Interaktionsterme zeigen für beide strategischen Orientierungen die erwarteten Richtungen auf. Jedoch ist nur der Interaktionsterm aus Innovationsorientierung und Innovationserfolg signifikant (auf 5%-Niveau) und zudem sehr stark ausgeprägt. Daraus ergibt sich eine Ablehnung der Hypothese  $H_{15a}$ . Hypothese  $H_{15b}$  wird durch die empirischen Daten bestätigt. Abbildung 19 veranschaulicht die Ergebnisse graphisch.

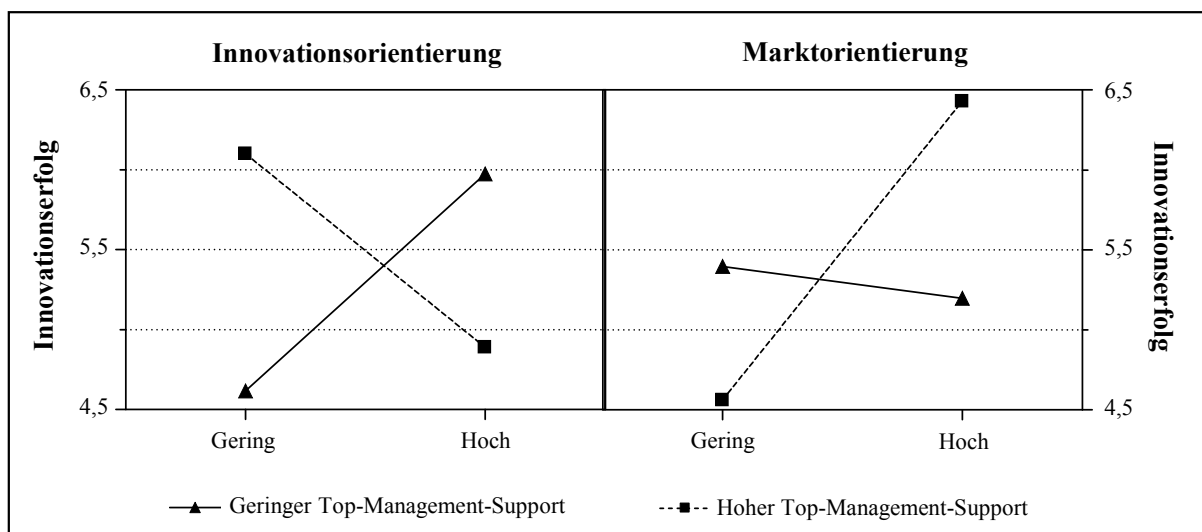


Abbildung 19: Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg bei unterschiedlichen Ausprägungen des Top-Management-Supports

Analog zu den Ergebnissen der Haupteffekte gibt Tabelle 23 einen Überblick über die Annahme bzw. Ablehnung der einzelnen Hypothesen. Insgesamt sind zwölf der sechzehn unterstellten moderierenden Effekte signifikant. Die Grundannahme, dass die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und dem Innovationserfolg stark von marktbezogenen, produktbezogenen und unternehmensbezogenen Variablen beeinflusst wird, wird somit empirisch bestätigt.

Hypothesen zu den moderierenden Effekten		Hypothese bestätigt?
H <sub>8a</sub>	Je höher der Marktanteil des Unternehmens ist, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>8b</sub>	Je höher der Marktanteil des Unternehmens ist, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>9a</sub>	Je höher die Marktdynamik ist, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>9b</sub>	Je höher die Marktdynamik ist, desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>10a</sub>	Je höher die Wettbewerbsintensität im Markt ist, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>10b</sub>	Je höher die Wettbewerbsintensität im Markt ist, desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>11a</sub>	Je höher die Produktkomplexität ist, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>11b</sub>	Je höher die Produktkomplexität ist, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>12a</sub>	Je höher der Neuheitsgrad des Innovationsobjektes ist, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>12b</sub>	Je höher der Neuheitsgrad des Innovationsobjektes ist, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>13a</sub>	Je höher die Investitionen in Marketingmaßnahmen sind, desto schwächer ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✓
H <sub>13b</sub>	Je höher die Investitionen in Marketingmaßnahmen sind, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✗
H <sub>14a</sub>	Je höher die Investitionen in Forschung und Entwicklung sind, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✗
H <sub>14b</sub>	Je höher die Investitionen in Forschung und Entwicklung sind, desto stärker ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✗
H <sub>15a</sub>	Je stärker die Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt ist, desto stärker ist der Einfluss von Marktorientierung auf den Innovationserfolg.	✗
H <sub>15b</sub>	Je stärker die Beteiligung des Top-Managements am Innovationsprojekt ist, desto schwächer ist der Einfluss von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg.	✓

Tabelle 23: Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten

Abbildung 20 gibt abschließend einen graphischen Überblick über die getesteten moderierenden Effekte. Die Abbildung fasst die Ergebnisse der Hypothesenprüfung noch einmal zusammen und macht deutlich, welche strategische Orientierung unter Berücksichtigung verschiedener moderierender Variablen für ein Unternehmen sinnvoll ist.

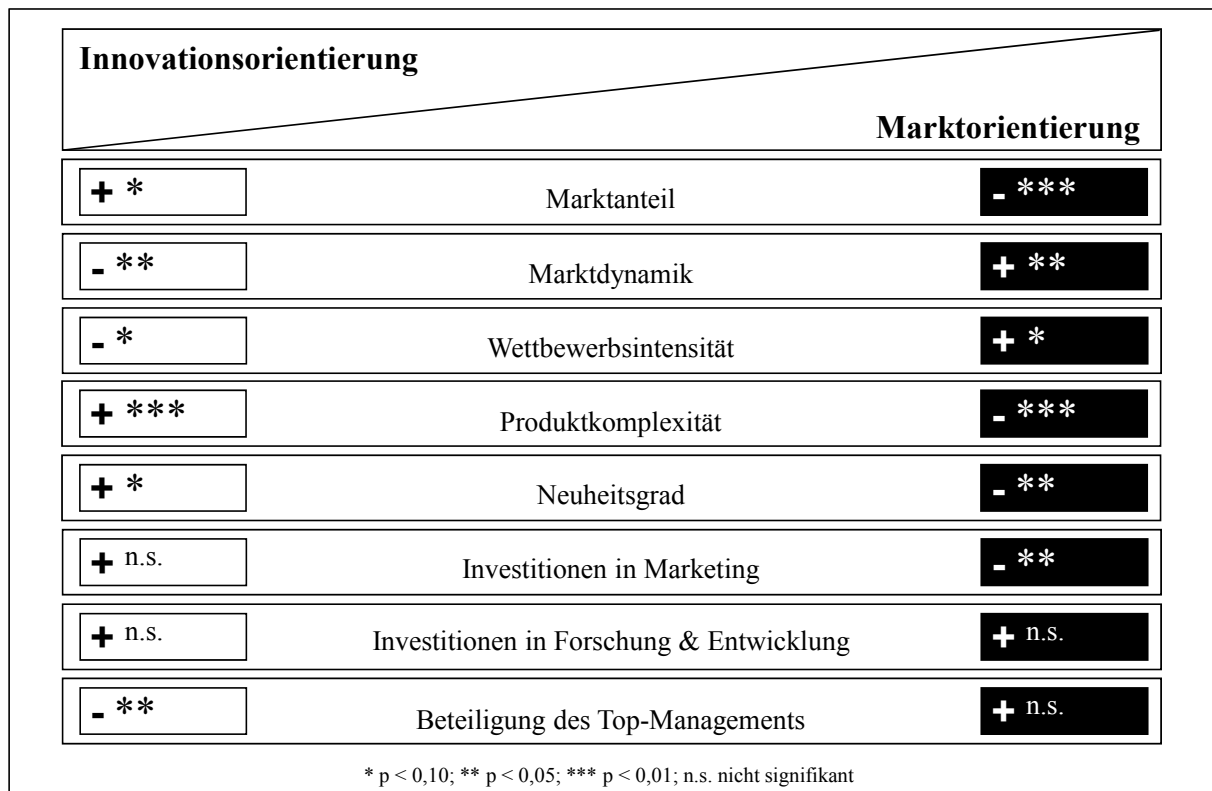


Abbildung 20: Überblick über die moderierenden Effekte, die den Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung bzw. Marktorientierung und Innovationserfolg beeinflussen

## 5.4 Ergebnisse der Clusteranalyse

Im folgenden Kapitel steht die Beantwortung der Forschungsfrage 4 im Vordergrund. Zunächst werden mit Hilfe der Clusteranalyse die unterschiedlichen Typen im Hinblick auf die Ausprägung von Markt- und Innovationsorientierung identifiziert. In einem weiteren Schritt wird untersucht, ob Typen existieren, die grundsätzlich erfolgreich sind. Anschließend wird analysiert, unter welchen Bedingungen einzelne Typen erfolgreich sind. Die Durchführung der Clusteranalyse erfolgt gemäß dem in Abschnitt 3.2.3.2 beschriebenen Prozess.

### 5.4.1 Beschreibung der Cluster

Im Rahmen der Clusteranalyse zur Identifizierung von strategischen Orientierungstypologien erfolgte ein Rückgriff auf die zentralen Konstrukte der vorliegenden Arbeit: Marktorientierung und Innovationsorientierung. Zusätzlich wurden mitarbeiterbezogene Variablen zur Clusteranalyse herangezogen. Es handelt sich hierbei um das Commitment der Mitarbeiter, den Mitarbeiter-Effort sowie den Top-Management-Support. Diese mitarbeiterbezogenen Variablen bilden neben den strategischen Orientierungen eine wichtige Komponente zur Unterscheidung verschiedener Typologien.

In die Clusteranalyse wurden 234 der 285 Fälle der Gesamtstichprobe einbezogen. Um Fehler und Verzerrungen durch Ausreißer zu vermeiden, wurden 44 Beobachtungen mit Hilfe des Single-Linkage-Algorithmus als Ausreißer identifiziert und von den weiteren Analysen ausgeschlossen. Weitere sieben Fälle wiesen fehlende Werte auf und wurden ebenfalls von der Analyse ausgeschlossen. Dies sind 18% der Beobachtungen und damit ein akzeptabler Wert, um die Leistungsfähigkeit des Clusteralgorithmus zu gewährleisten (Coverage beträgt 82 %, vgl. Abschnitt 3.2.3.2).

Anzahl der Cluster	CCC	PSF	PST2
1	0,0	.	120,0
2	-3,1	120,0	40,4
3	-4,5	87,4	20,2
4	-6,4	68,4	18,8
5	-6,0	60,2	16,8
6	-6,9	53,7	12,4
7	-6,7	49,0	12,1
8	-6,3	45,9	11,8
9	-6,7	43,3	11,1
10	-6,3	41,4	9,9
11	-5,9	39,7	9,6
12	-5,5	38,3	8,2
13	-5,2	36,9	7,7
14	-5,5	35,6	7,2
15	-5,4	34,3	6,8

Tabelle 24: Bestimmung der Clusteranzahl anhand des Cubic Clustering Criterion (Index für die gesamte Stichprobe (n = 234), hervorgehoben ist das erste lokale Maximum des CCC)

Zur Bestimmung der Clusteranzahl wurde das Cubic Clustering Criterion (CCC) herangezogen. Die Ergebnisse zur Bestimmung der Clusteranzahl zeigen die Tabelle 24 für die gesamte Stichprobe (abzüglich der eliminierten Ausreißer) sowie die Tabelle 25 für die Teilstichproben. Die Clusterzahl, die in den verschiedenen Stichproben ermittelt wurde, ist jeweils grau hinterlegt. Tabelle 25 zeigt, dass in acht Zufallsstichproben fünf Cluster identifiziert wurden. In einer Teilstichprobe wurden sechs Cluster ermittelt, während in einer anderen Teilstichprobe keine klare Clusterstruktur erkennbar war. Diese Ergebnisse weisen deutlich auf eine Lösung mit fünf Clustern hin.

Anzahl der Cluster	1			2			3			4			5		
	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2
1	0,0	.	85,5	0,0	.	107,0	0,0	.	60,0	0,0	.	58,2	0,0	.	86,0
2	-3,0	85,5	28,7	-2,0	107,0	37,8	-3,9	60,0	22,8	-2,0	58,2	13,1	-3,2	86,0	36,1
3	-3,2	67,1	12,7	-2,4	80,6	13,2	-5,1	45,9	19,1	-4,5	38,3	12,0	-4,0	66,4	15,9
4	-4,1	54,3	19,4	-3,5	63,4	17,5	-6,1	39,4	15,2	-6,2	31,7	12,4	-4,7	55,0	17,8
5	-4,0	47,1	9,1	-3,2	55,4	10,1	-5,8	35,1	10,2	-6,9	28,2	9,9	-3,8	50,2	10,5
6	-4,4	42,3	10,0	-3,7	49,1	7,7	-6,4	32,0	10,1	-6,7	25,8	11,1	-4,1	45,4	8,6
7	-4,0	39,4	9,0	-3,8	44,3	8,0	-6,0	29,9	9,0	-6,9	24,4	9,0	-4,3	40,8	7,4
8	-3,7	36,8	8,9	-3,9	40,7	8,3	-5,7	28,3	8,1	-6,4	23,3	11,8	-4,3	37,5	6,3
9	-3,4	35,0	16,8	-3,7	38,1	6,9	-6,1	26,8	9,0	-5,8	22,5	8,0	-4,2	35,2	16,8
10	-3,6	33,3	7,1	-4,1	36,0	5,8	-5,8	25,5	7,0	-5,4	21,7	6,2	-4,4	33,4	6,1
11	-3,3	31,8	6,9	-3,9	34,2	4,4	-5,5	24,6	5,3	-5,1	21,0	7,3	-4,2	31,9	4,9
12	-3,4	30,6	4,9	-3,8	32,7	6,6	-5,3	23,8	6,0	-5,3	20,3	6,5	-4,1	30,5	6,1
13	-3,4	29,3	5,1	-4,1	31,3	6,5	-5,6	22,9	6,0	-5,1	19,7	6,0	-4,0	29,4	4,0
14	-3,3	28,2	6,2	-4,0	30,3	4,5	-5,4	22,2	6,3	-5,1	19,0	5,0	-4,0	28,1	5,0
15	-3,1	27,4	5,3	-3,7	29,4	6,1	-5,2	21,7	9,2	-5,1	18,4	5,2	-4,0	27,0	4,1
Anzahl der Cluster	6			7			8			9			10		
	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2	CCC	PSF	PST2
1	0,0	.	84,4	0,0	.	48,0	0,0	.	80,5	0,0	.	71,3	0,0	.	83,6
2	-3,0	84,4	28,8	-2,9	48,0	16,5	-2,7	80,5	28,4	-2,7	71,3	27,9	-2,0	83,6	17,9
3	-3,1	66,5	12,9	-5,0	34,4	15,9	-2,9	63,0	16,8	-4,1	51,3	14,9	-4,8	53,0	14,7
4	-4,2	53,3	19,4	-6,0	30,5	13,4	-3,7	52,1	14,0	-4,9	43,7	15,9	-5,8	44,0	15,6
5	-4,1	46,3	9,6	-6,2	28,1	11,1	-3,5	45,6	9,9	-4,6	39,0	10,2	-5,3	39,4	13,0
6	-4,6	41,4	9,4	-6,6	25,7	9,9	-4,0	41,0	9,1	-5,1	35,3	7,9	-5,4	36,6	13,2
7	-4,3	38,1	8,6	-6,1	24,3	11,8	-3,9	37,5	10,0	-4,8	32,9	9,7	-4,5	35,1	8,4
8	-4,0	35,8	9,6	-5,6	23,1	8,1	-3,7	35,1	7,9	-4,4	31,2	9,4	-4,8	32,8	7,5
9	-4,0	34,2	7,9	-5,1	22,3	9,1	-3,6	32,9	7,2	-3,8	30,0	8,5	-4,8	30,5	6,0
10	-3,7	32,6	16,8	-5,1	21,6	6,5	-3,9	31,2	8,9	-3,9	28,9	9,9	-4,9	28,6	5,7
11	-3,3	31,4	6,8	-4,9	20,7	6,5	-3,7	29,9	7,0	-3,3	28,2	6,6	-4,9	27,1	6,4
12	-3,5	30,2	4,9	-4,8	19,9	4,7	-3,4	28,8	6,4	-3,0	27,2	6,3	-4,8	25,9	4,7
13	-3,4	28,9	5,5	-4,8	19,2	4,5	-3,2	27,9	5,0	-3,2	26,2	10,7	-4,8	24,8	5,7
14	-3,3	27,9	6,3	-4,7	18,6	5,2	-3,5	26,8	6,0	-3,1	25,3	4,9	-4,6	24,0	5,0
15	-3,1	27,1	5,3	-4,7	18,0	4,9	-3,5	25,9	5,2	-3,1	24,4	4,5	-4,4	23,4	4,8

Tabelle 25: Bestimmung der Clusteranzahl anhand des Cubic Clustering Criterion von zehn verschiedenen Teilstichproben bestehend aus jeweils zwei Dritteln der Fälle ( $n = 156$ ), hervorgehoben ist jeweils das erste lokale Maximum des CCC

Im nächsten Schritt wurde die Stabilität der Clusterlösung mit Hilfe einer Kreuzvalidierung überprüft (zur Vorgehensweise vgl. Abschnitt 3.2.3.2). Die Kreuzvalidierung ergibt, dass 114 von 117 Fällen des ersten Teildatensatzes bei der Clusterung mit dem zweiten Teildatensatz dem gleichen Cluster zugeordnet werden (siehe grau hinterlegte Fälle in Tabelle 26). Diese Quote von 97,4% deutet auf eine sehr hohe Stabilität der Clusterlösung hin. Zudem führte die Kreuzvalidierung zu einem Rand-Index von 0,98 und einem Hubert/Arabie Adjusted Rand Index von 0,93. Dieses Ergebnis lässt ebenfalls auf eine sehr hohe Stabilität der Cluster schließen (vgl. Abschnitt 3.2.3.2).

Cluster	1	2	3	4	5	Gesamt
1	24	0	0	0	0	24
2	0	31	0	0	1	32
3	0	0	20	0	0	20
4	0	0	0	19	0	19
5	1	1	0	0	20	22
Gesamt	25	32	20	19	21	117
Rand-Index 0,98						
Hubert/Arabie Adjusted Rand-Index 0,93						

Tabelle 26: Kreuzvalidierung der Clusterzuordnung und Berechnung des Rand-Index zur Überprüfung der Stabilität der Clusterlösung

Abschließend muss zur Validierung der Taxonomie sichergestellt werden, dass die Cluster sinnvoll interpretierbar sind und ein Abbild der Wirklichkeit liefern („mirror the real world“, Rich 1992, S. 777). Zur Interpretation der Cluster werden die nicht-standardisierten Mittelwerte der Clustervariablen und der deskriptiven Variablen (produktbezogene, marktbezogene und unternehmensbezogene Kontextvariablen und Erfolgsvariablen) für die fünf Cluster herangezogen (vgl. Tabelle 27). Außerdem werden die Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße (gemessen am jährlichen Umsatz in Mio. Euro) betrachtet.

In diesem Zusammenhang erfolgt anhand der Varianzanalyse und Duncans multiplen Spannweitentest auch eine Überprüfung, ob die Unterschiedlichkeit der Clustervariablen und der deskriptiven Variablen signifikant ist (zur Vorgehensweise vgl. Abschnitt 3.2.3.2 sowie Abschnitt 3.2.3.3).

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Anteil der Datensätze		19,23 % (n = 45)	16,24 % (n = 38)	17,52 % (n = 41)	27,35 % (n = 64)	19,66 % (n = 46)
Markt-orientierung	Kundenorientierung ***	4,28 <sup>d</sup>	6,24 <sup>a</sup>	5,41 <sup>b</sup>	5,50 <sup>b</sup>	4,94 <sup>c</sup>
	Wettbewerbsorientierung ***	3,97 <sup>c</sup>	5,77 <sup>a</sup>	4,76 <sup>b</sup>	4,79 <sup>b</sup>	3,94 <sup>c</sup>
Innovations-orientierung	Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen ***	3,34 <sup>d</sup>	5,88 <sup>a</sup>	4,45 <sup>c</sup>	4,88 <sup>b</sup>	3,10 <sup>d</sup>
	Innovative Trends und Entwicklungen ***	3,60 <sup>d</sup>	5,98 <sup>a</sup>	4,57 <sup>c</sup>	4,93 <sup>b</sup>	3,47 <sup>d</sup>
	Innovationsförderung ***	2,92 <sup>d</sup>	5,72 <sup>a</sup>	3,88 <sup>c</sup>	4,78 <sup>b</sup>	2,86 <sup>d</sup>
Am Innovationsprojekt beteiligte Mitarbeiter	Mitarbeiter-Commitment ***	4,76 <sup>d</sup>	6,39 <sup>a</sup>	6,17 <sup>a, b</sup>	5,34 <sup>c</sup>	6,11 <sup>b</sup>
	Mitarbeiter-Effort ***	5,11 <sup>d</sup>	6,45 <sup>a</sup>	6,27 <sup>a, b</sup>	5,39 <sup>c</sup>	6,07 <sup>b</sup>
	Top-Management Support ***	4,88 <sup>d</sup>	6,32 <sup>a</sup>	6,42 <sup>a</sup>	5,19 <sup>c</sup>	5,62 <sup>b</sup>
Kontextvariablen (deskriptiv)	Produktkomplexität **	4,41 <sup>b</sup>	5,02 <sup>a</sup>	5,07 <sup>a</sup>	4,44 <sup>b</sup>	4,42 <sup>b</sup>
	Neuheitsgrad **	4,89 <sup>c</sup>	5,64 <sup>a</sup>	5,48 <sup>a, b</sup>	5,05 <sup>b, c</sup>	5,34 <sup>a-c</sup>
	Produktvorteil ***	5,13 <sup>d</sup>	5,97 <sup>a</sup>	5,79 <sup>a, b</sup>	5,51 <sup>b, c</sup>	5,39 <sup>c, d</sup>
	Marktdynamik **	4,09 <sup>b, c</sup>	4,69 <sup>a</sup>	3,83 <sup>c</sup>	4,28 <sup>a-c</sup>	4,49 <sup>a, b</sup>
	Technologische Dynamik **	3,66 <sup>b</sup>	4,40 <sup>a</sup>	3,80 <sup>a, b</sup>	3,63 <sup>b</sup>	3,37 <sup>b</sup>
	Marktbedarf ***	4,48 <sup>c</sup>	5,82 <sup>a</sup>	5,25 <sup>b</sup>	5,11 <sup>b</sup>	4,87 <sup>b, c</sup>
	Marktanteil *	4,66 <sup>a, b</sup>	5,13 <sup>a, b</sup>	4,40 <sup>b</sup>	5,21 <sup>a</sup>	4,47 <sup>a, b</sup>
Erfolgsvariablen (deskriptiv)	Innovationserfolg ***	4,86 <sup>c</sup>	5,96 <sup>a</sup>	5,76 <sup>a</sup>	5,41 <sup>b</sup>	5,26 <sup>b</sup>
	Kundenbezogener Markterfolg ***	4,96 <sup>d</sup>	5,93 <sup>a</sup>	5,66 <sup>a, b</sup>	5,52 <sup>b, c</sup>	5,21 <sup>c, d</sup>
	Wirtschaftlicher Markterfolg ***	4,87 <sup>b</sup>	5,94 <sup>a</sup>	5,36 <sup>b</sup>	5,23 <sup>b</sup>	4,87 <sup>b</sup>

Alle Werte sind Mittelwerte. Clustermittelwerte mit dem gleichen Buchstaben unterscheiden sich auf der Basis von Duncans multiplem Spannweitentest nicht signifikant ( $p < 0,05$ ). Mittelwerte mit der höchsten Bandbreite werden mit „a“, Mittelwerte mit der nächst höheren Bandbreite mit „b“ bezeichnet usw.

ANOVA-Ergebnisse: \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Tabelle 27: Statistische Beschreibung der Cluster

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
<b>Anteil der Datensätze</b>		19,23 % (n = 45)	16,24 % (n = 38)	17,52 % (n = 41)	27,35 % (n = 64)	19,66 % (n = 46)
<b>Branche</b>	Logistik/ Tourismus	13%	8%	5%	11%	2%
	Finanzdienstleistungen	4%	5%	12%	8%	13%
	IT/ Telekommunikation	11%	18%	10%	11%	7%
	Automobilindustrie	9%	8%	10%	6%	13%
	Elektronikindustrie	13%	11%	7%	9%	11%
	Maschinen-/ Anlagenbau	20%	5%	20%	20%	11%
	Chemische Industrie	9%	18%	5%	6%	7%
	Baugewerbe	0%	5%	2%	5%	2%
	Medizintechnik	7%	3%	10%	5%	20%
	Sonstige	13%	18%	20%	19%	15%
<b>Unternehmensgröße (jährlicher Umsatz)</b>	k. A.	2%	0%	5%	8%	2%
	< 50 Mio. Euro	29%	18%	24%	25%	28%
	50 – 99 Mio. Euro	9%	18%	29%	5%	9%
	100 – 499 Mio. Euro	27%	26%	15%	23%	15%
	500 – 999 Mio. Euro	11%	5%	10%	8%	17%
	1.000 – 4.999 Mio. Euro	16%	11%	12%	19%	17%
	> 5.000 Mio. Euro	7%	21%	5%	13%	11%

Alle Werte sind Mittelwerte. Clustermittelwerte mit dem gleichen Buchstaben unterscheiden sich auf der Basis von Duncans multiplem Spannweitentest nicht signifikant ( $p < 0,05$ ). Mittelwerte mit der höchsten Bandbreite werden mit „a“, Mittelwerte mit der nächst höheren Bandbreite mit „b“ bezeichnet usw.

**ANOVA-Ergebnisse:** \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Fortsetzung Tabelle 27: Statistische Beschreibung der Cluster

Zur Erleichterung der Interpretation werden die fünf Cluster verbal benannt und die Mittelwerte in verbale Beschreibungen überführt. Die Beschreibung der Mittelwerte (z.B. hoch, niedrig) ist dabei relativ im Verhältnis zu den anderen Clustern und nicht absolut zu verstehen. Tabelle 28 zeigt die Ergebnisse dieser Analyse. Außerdem wurde überprüft, ob zwischen der Clusterzuordnung und der Branchenzugehörigkeit oder Unternehmensgröße (Umsatz in Mio. Euro) ein signifikanter Zusammenhang besteht:



Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen Clusterzuordnung und der Branchenzugehörigkeit nachgewiesen werden (Chi-Quadrat Wert = 36,488; d.f. = 36;  $p = 0,446$ ). Zwischen Clusterzuordnung und der Unternehmensgröße dagegen besteht ein signifikanter Zusammenhang (Chi-Quadrat Wert = 33,625; d.f. = 24;  $p = 0,092$ ), der im Rahmen der Clusterbeschreibung thematisiert wird.

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Clusternamen		Unprofessioneller Ansatz	Professioneller Ansatz	Mitarbeiter-fokussierter Ansatz	Markt- & Innovations-orientierter Ansatz	Unstrukturierter Ansatz
<b>Markt-orientierung</b>	Kundenorientierung	niedrig	sehr hoch	hoch	hoch	mittel
	Wettbewerbsorientierung	niedrig	hoch	mittel	mittel	niedrig
<b>Innovations-orientierung</b>	Unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen	niedrig	sehr hoch	mittel	hoch	niedrig
	Innovative Trends und Entwicklungen	niedrig	sehr hoch	mittel	hoch	niedrig
	Innovationsförderung	niedrig	sehr hoch	mittel	hoch	niedrig
<b>Am Innovationsprojekt beteiligte Mitarbeiter</b>	Mitarbeiter-Commitment	niedrig	sehr hoch	hoch bis sehr hoch	mittel	hoch
	Mitarbeiter-Effort	niedrig	sehr hoch	hoch bis sehr hoch	mittel	hoch
	Top-Management Support	niedrig	sehr hoch	sehr hoch	mittel	hoch

Tabelle 28: Verbale Beschreibung der Cluster

### 5.4.2 Interpretation der Cluster

In diesem Abschnitt erfolgt die Interpretation der fünf Cluster. Dafür werden jedem einzelnen Cluster Namen zugewiesen, die die dahinter liegenden strategischen Orientierungen zusammenfassen und beschreiben. Damit geht eine starke Vereinfachung einher. Dennoch erscheint es sinnvoll, derartige Namen zu verwenden, um empirische Besonderheiten der einzelnen Ansätze deutlich zu machen und die Diskussion der Ergebnisse zu erleichtern (vgl. Cannon/Perreault 1999, S. 449).

**Cluster 1 (*Unprofessioneller Ansatz*)**

Dieses Cluster befindet sich bei allen drei Dimensionen (Marktorientierung, Innovationsorientierung und den mitarbeiterbezogenen Variablen) in der niedrigsten Bandbreite. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass Mitarbeiter aus Unternehmen in diesem Cluster relativ wenig Austausch über kunden- und wettbewerbsbezogene Entwicklungen pflegen und nicht rechtzeitig reagieren, wenn etwas Bedeutendes geschieht. Auch der abteilungsübergreifende Austausch von innovationsbezogenem Know-how oder die systematische Sammlung von innovativen Ideen ist vermutlich nicht sehr stark ausgeprägt. Die Schwächen in der strategischen Ausrichtung an Markt und Innovationen werden im Rahmen des unprofessionellen Ansatzes auch nicht durch mitarbeiterbezogene Aspekte ausgeglichen. Die Mitarbeiter identifizieren sich wahrscheinlich nicht sehr stark mit dem Innovationsprojekt und arbeiten nicht intensiv an der Umsetzung des Projektes. Die Arbeit am Innovationsprojekt nimmt anscheinend keinen bedeutenden Stellenwert ein. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass auch das Top-Management das Innovationsprojekt nicht über den gesamten Prozess unterstützt und die nötigen Ressourcen bewilligt.

Die geringen Anstrengungen in Markt- und Innovationsorientierung werden durch deskriptive Variablen bestätigt. Der Neuheitsgrad in diesem Cluster befindet sich in der untersten Bandbreite. Dies könnte durch die geringe Marktdynamik und technologische Dynamik erklärt werden, die es nicht erfordert, sich technologisch immer wieder neu zu erfinden. Außerdem ist ebenso der Produktvorteil der entwickelten Produkte für Kunden sehr gering. Es überrascht daher nicht, dass dadurch auch der Marktbedarf nach diesen Produkten sehr gering ist.

Dieses Cluster schneidet ebenfalls bei allen Erfolgsvariablen sehr schlecht ab. Weder der Innovationserfolg noch der Markterfolg wird durch ein anderes Cluster unterboten. Generell ist der unprofessionelle Ansatz zur Generierung von Innovationserfolg bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen der Stichprobe verbreitet, die vermutlich die Prozesse im Unternehmen weder strukturiert noch an einer Strategie ausgerichtet haben. Eventuell ist es die fehlende Stoßrichtung und Struktur ausschlaggebend dafür, dass sich die am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeiter nicht stark engagieren und für das Projekt einsetzen.

**Cluster 2 (*Professioneller Ansatz*)**

Dieses Cluster weist die höchsten Werte bezüglich aller Clustervariablen auf. Die Marktorientierung ist durch einen systematischen Ansatz hinsichtlich der Generierung und Verbreitung von Informationen in Bezug auf Kunden und Wettbewerber geprägt. Zudem erfolgt eine rechtzeitige Reaktion auf bedeutende Veränderungen und die Aktivitäten werden schnell korrigiert, wenn die gewünschte Wirkung nicht erzielt wird. Der professionelle Ansatz wird ebenfalls in Bezug auf die Innovationsorientierung verfolgt. Die Unternehmen dieses Clusters weisen hohe Werte in der Dimension unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen auf. Innovationsbezogene Weiterbildung ist eine der oberen Prioritäten im Unternehmen, Innovations-Know-how wird weiterentwickelt und systematisch im Unternehmen verbreitet und Aktivitäten im Rahmen des Wissensmanagements werden stetig angepasst und verbessert. Darüber hinaus werden regelmäßig die neuesten Trends und Entwicklungen im Markt beobachtet und dadurch früh erkannt, ob eine Änderung der Strategie (o.ä.) notwendig ist. Innovative Lösungen dienen der Reaktion auf bedeutende Veränderungen. Auch die Innovationsförderung wird in Unternehmen dieses Clusters professionell betrieben. Neben einem ausreichenden Budget für Innovationsprojekte, einem professionellen Ideenmanagement, einer Plattform für Mitarbeiter zum Austausch über Erfahrungen mit Innovationsprojekten, werden auch Dokumente wie Newsletter und Berichte über Innovationserfolge und kreative Ideen regelmäßig an die Mitarbeiter verteilt. Die Innovationsförderung wird in diesen Unternehmen immer wieder optimiert und angepasst, um auf aktuelle Herausforderungen und bedeutende Veränderungen adäquat reagieren zu können.

Der professionelle Ansatz wird ferner durch die positive Einstellung der Mitarbeiter zum Innovationsprojekt und deren Engagement bei der Verwirklichung desselben gekennzeichnet. Auch das Top-Management leistet seinen Beitrag, steht hinter dem Projekt und setzt sich hierfür ein.

Produktkomplexität, Neuheitsgrad und Produktvorteil sind in diesem Cluster sehr hoch. Dies ist zum einen auf den professionellen Ansatz und zum anderen auf die hohe technologische Dynamik und Marktdynamik zurückzuführen. Diese erfordern es, immer auf dem technologisch neuesten Stand zu sein und die Bedürfnisse der Kunden sehr gut zu kennen, um innovative Lösungen anbieten zu können.

Durch den professionellen Ansatz schaffen es die Unternehmen, den höchsten Innovationserfolg und Markterfolg im Vergleich zu allen anderen Clustern zu generieren.

Hauptsächlich ist dieser Ansatz bei sehr großen oder ziemlich kleinen Unternehmen der Stichprobe zu finden. Große Unternehmen haben vermutlich die nötigen Ressourcen, um eine derartige Infrastruktur aufzubauen und ziehen Mitarbeiter an, die diesen professionellen Ansatz ermöglichen. Die kleineren Unternehmen dieser Stichprobe weisen den professionellen Ansatz auch häufig auf. Diese Unternehmen kennen wahrscheinlich ihre Kunden sehr gut und sind deshalb in der Lage, mit hoch innovativen Lösungen deren Bedürfnisse zu befriedigen.

### **Cluster 3 (*Mitarbeiterfokussierter Ansatz*)**

Der mitarbeiterfokussierte Ansatz ist durch hohe Werte bei der Kundenorientierung und einen mittleren Wert bei der Wettbewerbsorientierung gekennzeichnet. Insbesondere in Bezug auf die Kunden der Unternehmen dieses Clusters werden regelmäßig Informationen z.B. zu Kundenwünschen gesammelt, im Unternehmen systematisch an die relevanten Personen verteilt und sofort gezielt auf bedeutende Veränderungen reagiert. Weiterhin ist der mitarbeiterfokussierte Ansatz durch mittlere Werte in puncto Innovationsorientierung gekennzeichnet. Bei allen Variablen dieser Dimension (unternehmensinternes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildung, innovative Trends und Entwicklungen und Innovationsförderung) weist dieses Cluster Werte der zweitniedrigsten Bandbreite auf. Den mittleren Werten bei der Innovationsorientierung stehen hohe bis sehr hohe Werte bei den mitarbeiterbezogenen Variablen entgegen. Dies deutet darauf hin, dass Innovationen zwar nicht strategisch generiert und gefördert werden, die Mitarbeiter aber sehr von ihren Innovationsprojekten überzeugt sind, viel Engagement und Zeit in die Umsetzung der Projekte investieren und dabei Unterstützung vom Top-Management erhalten.

Unternehmen dieses Clusters haben in der Regel komplexe Produkte und der Vorteil der Produkte für den Kunden ist relativ hoch. Die Marktdynamik ist sehr gering und Unternehmen dieses Clusters bieten Produkte mit einem hohen Neuheitsgrad an.

Insgesamt weisen Unternehmen dieses Clusters einen sehr hohen Innovationserfolg und einen hohen bis sehr hohen Markterfolg auf. Daraus lässt sich schließen, dass die fehlende Innovationsorientierung durch sehr überzeugte und engagierte Mitarbeiter und die Unterstützung des Top-Managements wettgemacht werden kann.

Der Vergleich zu Cluster 5 (*unstrukturierter Ansatz*) zeigt, dass zumindest eine strategische Orientierung vorhanden sein muss, um die Aktivitäten im Unternehmen zu koordinieren und in eine Richtung zu lenken. Außerdem müssen die Mitarbeiter und das Top-Management sich voll und ganz für das Innovationsprojekt einsetzen. Beim

unstrukturierten Ansatz fehlt die strategische Stoßrichtung, so dass sich das Engagement der Mitarbeiter vermutlich zerstreut und auch das Top-Management nicht geschlossen hinter dem Innovationsprojekt steht.

Der mitarbeiterfokussierte Ansatz ist insbesondere bei den kleinsten Unternehmen dieser Stichprobe verbreitet. Möglicherweise haben diese Unternehmen das Potenzial einer systematischen Innovationsgenerierung und -förderung noch nicht erkannt. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass es ihnen einfach an den nötigen Ressourcen mangelt und sie sich deshalb auf ihre Kunden konzentrieren und ihre Mitarbeiter motivieren, die Kundenwünsche bestmöglich zu erfüllen.

#### **Cluster 4 (*Markt- und Innovationsorientierter Ansatz*)**

Dieses Cluster ist in Bezug auf die Marktorientierung durch hohe Werte bei der Kundenorientierung und mittlere Werte bei der Wettbewerbsorientierung gekennzeichnet. Hinsichtlich der Innovationsorientierung weist dieses Cluster die zweithöchsten Werte aller Cluster auf. Im Gegensatz dazu weist der strategisch orientierte Ansatz nur mittlere Werte bei den mitarbeiterbezogenen Variablen auf. Die Variablen Mitarbeiter-Commitment, Mitarbeiter-Effort und Top-Management-Support liegen in der zweitniedrigsten Bandbreite aller Cluster. Die Werte der Marktorientierung und der Innovationsorientierung deuten darauf hin, dass Kunden und Wettbewerber eine wichtige Rolle spielen, es ein gut funktionierendes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen gibt, Trends und Entwicklungen im Markt regelmäßig beobachtet werden und Innovationen im Unternehmen grundsätzlich gut gefördert werden. Dies geschieht zum Beispiel über ein systematisches Wissensmanagement, die Bereitstellung von ausreichend Budget für innovative Entwicklungen und ein professionelles Ideenmanagement. Die Mittelwerte der mitarbeiterbezogenen Clustervariablen lassen vermuten, dass Mitarbeiter nicht immer positiv gegenüber dem Innovationsprojekt eingestellt sind, nicht so intensiv an der Umsetzung des Innovationsprojektes arbeiten und das Top-Management das Innovationsprojekt eventuell nicht immer deutlich unterstützt.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Unternehmen in diesem Cluster anscheinend einen sehr strategischen Ansatz zur Generierung von Innovations- und Markterfolg verfolgen. Unternehmen dieses Clusters bieten ihren Kunden relativ unkomplexe und wenig innovative Produkte. Die eher geringe technologische Dynamik in diesem Markt könnte ein Grund hierfür sein.

Trotz des höchsten Marktanteils erreicht dieses Cluster mit seinem markt- und innovationsorientierten Ansatz nur mittlere Werte in puncto Innovationserfolg und hohe bis mittlere Werte beim kundenbezogenen Markterfolg. Diese Tatsache lässt darauf schließen, dass ein gut durchdachter und implementierter strategischer Ansatz nur zum Erfolg führt, wenn alle beteiligten Mitarbeiter vom Innovationsprojekt überzeugt sind und sich dafür einsetzen.

Generell ist der markt- und innovationsorientierte Ansatz bei großen Unternehmen verbreitet, die zwar realisiert haben, wie wichtig ein strategisches Vorgehen bei der Generierung von Innovationserfolg ist, es aber vermutlich nicht schaffen, die am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeiter zu überzeugen und zu motivieren.

### **Cluster 5 (*Unstrukturierter Ansatz*)**

Bezüglich der Marktorientierung befindet sich dieses Cluster bei der Kundenorientierung in der zweitniedrigsten und in Bezug auf die Wettbewerbsorientierung in der niedrigsten Bandbreite. Noch geringer sind die Mittelwerte in der Dimension Innovationsorientierung. Internes Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildung, die Beobachtung von Trends und Entwicklungen im Markt und insbesondere die interne Innovationsförderung weisen die geringsten Werte aller Cluster auf. Dem gegenüber steht die dritte Dimension der mitarbeiterbezogenen Variablen Mitarbeiter-Commitment, Mitarbeiter-Engagement und Top-Management-Support. Hier schneidet dieses Cluster vergleichsweise gut ab, mit Werten in der zweithöchsten Bandbreite aller Cluster. Daraus lässt sich schließen, dass kein strukturierter, strategisch orientierter Prozess verfolgt wird, um Innovationserfolg und Markterfolg zu generieren. Anscheinend gibt es keine besonderen Anstrengungen, Informationen über Kunden und Wettbewerber zu generieren, das Wissen intern zu distribuieren, um entsprechend darauf reagieren zu können. Insgesamt lässt sich feststellen, dass ein sehr unstrukturierter Ansatz zur Generierung von Innovations- und Markterfolg vorliegt.

Dies wird auch durch die deskriptiven Variablen bestätigt. Das Cluster weist den zweitniedrigsten Produktvorteil für die Kunden auf und dementsprechend niedrig ist auch der Marktbedarf. In Bezug auf den Neuheitsgrad lässt sich dieses Cluster nicht eindeutig einordnen. Dies bedeutet, dass es sowohl radikale als auch inkrementelle Innovationen gibt.

Vermutlich erlaubt die relativ hohe Marktdynamik diese wenig strukturierte und wenig strategisch orientierte Vorgehensweise, da diese Schwächen durch das relativ hohe Commitment und Engagement der Mitarbeiter sowie den Top-Management-Support ausgeglichen werden.

Generell führt die unstrukturierte Vorgehensweise zu einem mittelmäßigen Innovationserfolg und einem eher niedrigen kundenbezogenen und wirtschaftlichen Markterfolg. Daraus lässt sich schließen, dass ein überdurchschnittlicher Einsatz der Mitarbeiter und des Top-Managements einen unstrukturierten und wenig strategischen Ansatz nicht wettmachen können. Besonders stark ist dieser unstrukturierte Ansatz in kleinen Unternehmen verbreitet, die strukturell vermutlich nicht so professionell aufgestellt sind wie große Unternehmen.

### **5.4.3 Untersuchung der Erfolgsauswirkungen**

Es erscheint notwendig zu überprüfen, ob die weiter oben beschriebenen erfolgsbezogenen Unterschiede zwischen den verschiedenen Clustern signifikant bleiben, wenn Kontextvariablen als Kontrollvariablen in das Modell einfließen. Mit Hilfe der Kovarianzanalyse (ANCOVA, vgl. Abschnitt 3.2.3.4) wird der Einfluss der Kontextvariablen kontrolliert (vgl. Hair et al. 2006, S. 405ff., Rutherford 2001, S. 105ff., Herrmann/Landwehr 2008, S. 603ff.).

Es wurde ein ANCOVA-Modell erstellt, in dem die verschiedenen Erfolgsmaße (Innovationserfolg, kundenbezogener Markterfolg und wirtschaftlicher Markterfolg) als abhängige Variable durch verschiedene Kontextvariablen beeinflusst werden (siehe Tabelle 29). Als Faktorvariablen fand die Clusterzugehörigkeit Verwendung. Analog zum Kausalmodell wurden als metrische Kovariaten folgende Variablen eingesetzt: Produktvorteil, Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl, Investitionen in Marketing und Marktbedarf. Die ANCOVA-Ergebnisse verdeutlichen, dass die Unterschiede bezüglich der Erfolgsgrößen signifikant bleiben, auch wenn der Einfluss der Kovariaten kontrolliert wird (vgl. Tabelle 29). Die Ergebnisse tragen somit zur weiteren Validierung der Taxonomie bei und bestätigen, dass es verschiedene strategische Orientierungsansätze gibt, die in direktem Zusammenhang mit den verschiedenen Erfolgsauswirkungen stehen.

Abhängige Variable		d.f.	Quadrat-summe vom Typ III	Mittel der Quadrate	F	R <sup>2</sup>
<b>Innovationserfolg</b>	Modell	8	49,02	6,13	10,09 ***	0,29
	Fehler	196	119,06	0,61		
	Strategischer Orientierungsansatz	4	14,54	3,63	5,98 ***	
	Produktvorteil	1	7,06	7,06	11,62 ***	
	Investitionen in Marketing	1	6,09	6,09	10,02 ***	
	Marktbedarf	1	1,10	1,10	1,80	
	Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)	1	1,85	1,85	3,05 *	
<b>Kundenbezogener Markterfolg</b>	Modell	8	26,28	3,26	5,673 ***	0,19
	Fehler	198	114,65	0,58		
	Strategischer Orientierungsansatz	4	15,57	3,89	6,720 ***	
	Produktvorteil	1	2,21	2,21	3,815 *	
	Investitionen in Marketing	1	1,68	1,68	2,899 *	
	Marktbedarf	1	1,53	1,53	2,641	
	Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)	1	2,24	2,24	3,874 **	
<b>Wirtschaftlicher Markterfolg</b>	Modell	8	37,16	4,64	3,56 ***	0,13
	Fehler	198	258,05	1,30		
	Strategischer Orientierungsansatz	4	25,09	6,27	4,81 ***	
	Produktvorteil	1	1,43	1,43	1,09	
	Investitionen in Marketing	1	1,87	1,87	1,44	
	Marktbedarf	1	3,97	3,97	3,05 *	
	Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)	1	0,50	0,50	0,39	
d.f. = Freiheitsgrade						
ANOVA-Ergebnisse: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01						

Tabelle 29: ANCOVA-Ergebnisse zu den Erfolgsauswirkungen der strategischen Orientierungsansätze



## **6 Zusammenfassung und Implikationen der Arbeit**

Dieses Kapitel bildet den Abschluss der vorliegenden Arbeit. Gegenstand von Abschnitt 6.1 ist zunächst eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung. Die Struktur richtet sich dabei nach den vier Forschungsfragen, die in Abschnitt 1.2 ausführlich erläutert wurden. Abschnitt 6.2 diskutiert die Implikationen der Untersuchung für die Forschung, während Abschnitt 6.3 die Arbeit mit den Anregungen für die Unternehmenspraxis abschließt.

### **6.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse**

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Erkenntnis, dass sowohl eine Orientierung am Markt, d.h. an den Kunden und Wettbewerbern, als auch eine Orientierung an Innovationen von großer Bedeutung für die Generierung von langfristigem Innovations- und Unternehmenserfolg ist. Dies zeigt sich im Falle der Marktorientierung anhand der umfangreichen Literatur zu diesem Thema in der Marketing- und Managementforschung. Die hohe Relevanz von Innovationen wird anhand der vielen Aussagen zu Innovationen und der hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung belegt (vgl. Abschnitt 1.1). Umso erstaunlicher war die Erkenntnis, dass die Forschung zum Thema Innovationsorientierung bislang noch sehr rudimentär ist (vgl. Abschnitt 2.3). Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser Arbeit entstanden, das Phänomen Innovationsorientierung theoretisch fundiert zu konzeptualisieren und operationalisieren und anschließend die Erfolgsauswirkungen empirisch zu untersuchen. Dies sollte allerdings nicht isoliert geschehen, sondern im Vergleich mit dem Phänomen Marktorientierung, welches bereits vielfach erforscht und dessen positiven Erfolgsauswirkungen mehrfach nachgewiesen wurden (vgl. Abschnitt 2.2). Darüber hinaus sollte zusätzlich das Zusammenspiel von Marktorientierung und Innovationsorientierung untersucht werden. Des Weiteren war die Betrachtung der Erfolgsauswirkungen dieser beiden strategischen Orientierungen unter dem Einfluss verschiedener Kontextvariablen von hoher Relevanz, um Unternehmen gegenüber Empfehlungen aussprechen zu können, welche der beiden strategischen Orientierungen unter den jeweiligen Umständen angemessen ist. Dazu wurde außerdem eine Typologie strategischer Orientierungsansätze erstellt, um zu untersuchen, ob es Typen gibt, die grundsätzlich erfolgreicher sind bzw. unter welchen Umständen bestimmte Typen erfolgreich sind.

Zur Beantwortung der in diesem Kontext formulierten Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.2) erfolgte zunächst eine systematische Bestandsaufnahme der existierenden Literatur (vgl. Kapitel 2) sowie eine Aufarbeitung der theoretischen Bezugspunkte (vgl. Abschnitt 3.1). Anschließend wurden die methodischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit dargelegt (vgl. Abschnitt 3.2). Auf dieser Basis und anhand eigener konzeptioneller Überlegungen erfolgte die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Phänomens Innovationsorientierung sowie die Entwicklung des Untersuchungsmodells (vgl. Kapitel 4). Anhand von 285 Fällen aus mehr als neun Branchen der verarbeitenden Industrie und Dienstleistungsindustrie wurde das Untersuchungsmodell empirisch überprüft (vgl. Kapitel 5). Im Hinblick auf die einzelnen Forschungsfragen liefert die vorliegende Arbeit die folgenden Erkenntnisse:

*Forschungsfrage 1: Wie kann das Konstrukt Innovationsorientierung sinnvoll konzeptualisiert und operationalisiert werden?*

Gestützt auf die Erkenntnisse aus der Literaturbestandsaufnahme (vgl. Abschnitt 2.3), eigene konzeptionelle Überlegungen und den ressourcenbasierten Ansatz als theoretischen Bezugspunkt (vgl. Abschnitt 3.1.1) wurde das Phänomen Innovationsorientierung konzeptualisiert und operationalisiert. Dazu wurde auf Basis der wissenschaftlichen Literatur eine eigene Definition von Innovationsorientierung formuliert: *Innovationsorientierung wird definiert als die Gesamtheit aller Verhaltensweisen im Unternehmen, die darauf abzielen, innovative Produkte und Dienstleistungen zu generieren und erfolgreich am Markt zu platzieren.* Ebenso wie die Marktorientierung wird Innovationsorientierung aus der verhaltensbezogenen Perspektive betrachtet (vgl. Abschnitt 4.2.1.2).

Im Rahmen der Konzeptualisierung wurden demnach insgesamt drei Gestaltungsfaktoren entwickelt: das unternehmensinterne Wissensmanagement und innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen, innovative Trends und Entwicklungen im Markt sowie ein innovationsförderndes Umfeld. Das Phänomen Innovationsorientierung wurde als Konstrukt zweiter Ordnung mit den drei oben genannten Faktoren operationalisiert. Dazu wurden pro Faktor jeweils 5-8 Indikatoren identifiziert, die zur ganzheitlichen Messung von Innovationsorientierung als geeignet befunden wurden. Die Gestaltung der Indikatoren orientierte sich dabei an den Informationsverarbeitungsprozessen, die auch bei der Marktorientierung herangezogen wurden: Informationssammlung, Informationsweitergabe sowie Reaktion auf die vorhandenen Informationen. Darüber hinaus wurden für jeden Faktor zwei Lead-Items integriert. Die empirische Validierung des Konstrukts zweiter Ordnung zeigte zufriedenstellende Ergebnisse.

*Forschungsfrage 2:*

- a) *Welchen Einfluss üben die unterschiedlichen strategischen Orientierungen - Marktorientierung und Innovationsorientierung - auf den Innovations- bzw. Unternehmenserfolg aus?*
- b) *Welchen Einfluss übt das Zusammenspiel von Marktorientierung und Innovationsorientierung auf den Innovations- bzw. Unternehmenserfolg aus?*

Von besonderer Relevanz für die Unternehmenspraxis ist die Frage, welche Erfolgsauswirkungen die strategischen Orientierungen haben. In Bezug auf Forschungsfrage 2a weisen die Ergebnisse der Untersuchung einen signifikant positiven Effekt sowohl von Marktorientierung als auch von Innovationsorientierung auf den Innovationserfolg nach. Hierbei ist der Effekt der Marktorientierung etwas stärker ausgeprägt. Ausgehend von Überlegungen des ressourcenbasierten Ansatzes wurde Forschungsfrage 2b formuliert. Hierzu zeigen die Ergebnisse, dass das Zusammenspiel von Marktorientierung und Innovationsorientierung einen signifikanten, jedoch negativen Effekt auf den Innovationserfolg ausübt (vgl. Abschnitt 5.1 und Abbildung 11). Daraus wird geschlossen, dass es schwierig ist, zwei strategische Orientierungen parallel zu verfolgen. Unternehmen sollten sich auf eine strategische Orientierung fokussieren und diese richtig im Unternehmen verankern.

Des Weiteren wird ein hoch signifikanter positiver Effekt von Innovationserfolg auf den kundenbezogenen Markterfolg empirisch belegt. Es zeigt sich außerdem, dass die beiden strategischen Orientierungen über die Mediatoren kundenbezogener Markterfolg (u.a. Kundenzufriedenheit) und wirtschaftlicher Markterfolg (u.a. Marktanteil) den finanziellen Unternehmenserfolg (Unternehmensrendite) signifikant positiv beeinflussen. Marktorientierung beeinflusst den kundenbezogenen Markterfolg darüber hinaus auch direkt (vgl. Abschnitt 5.1).

*Forschungsfrage 3: Welche Moderatoren beeinflussen den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Innovationsorientierung und Innovations- bzw. Unternehmenserfolg aus?*

Die Beantwortung der dritten Forschungsfrage erfolgte unter Rückgriff auf den situativen Ansatz (vgl. Abschnitt 3.1.2). Die Betrachtung des Einflusses moderierender Variablen auf die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg offenbarte, dass dieser Zusammenhang von markt-, produkt- und unternehmensbezogenen Variablen teilweise stark beeinflusst wird. Für folgende Variablen wurde ein moderierender Einfluss für zumindest eine strategische Orientierung nachgewiesen:

Marktanteil, Marktdynamik, Wettbewerbsintensität, Produktkomplexität, Neuheitsgrad, Investitionen in Marketing und Top-Management-Support.

Die Untersuchung der moderierenden Effekte zeigte mitunter interessante und nicht selbsterklärende Ergebnisse. Je nach strategischer Orientierung üben die moderierenden Größen einen unterschiedlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg aus (positiv oder negativ, signifikant oder nicht signifikant). In Bezug auf die marktbezogenen moderierenden Größen hat der Marktanteil einen signifikant positiven Effekt auf die Beziehung zwischen Innovationsorientierung und Innovationserfolg, während Marktdynamik und Wettbewerbsintensität jeweils einen negativen Effekt haben. Genau umgekehrt ist es bei der Marktorientierung. Hinsichtlich der produktbezogenen Faktoren ließ sich ein signifikant positiver moderierender Einfluss der Variablen Produktkomplexität und Neuheitsgrad auf den Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung und Innovationserfolg nachweisen. Auch hier gilt das Gegenteil für die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg, die signifikant negativ von den produktbezogenen Faktoren beeinflusst wird. Im Hinblick auf die Marketinginvestitionen, die im Rahmen der unternehmensbezogenen Faktoren untersucht wurden, konnte ein signifikant negativer Effekt auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und Innovationserfolg festgestellt werden. Bezüglich der Innovationsorientierung ist dieser Effekt positiv, jedoch nicht signifikant. Des Weiteren zeigte sich, dass die Investitionen in Forschung und Entwicklung die Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg in der Tendenz positiv, aber nicht signifikant beeinflussen. Als weitere unternehmensbezogene Variable wurde der Top-Management-Support untersucht. Hierfür wurde ein signifikant negativer Effekt auf den Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung und Innovationserfolg nachgewiesen, während der Effekt hinsichtlich der Marktorientierung nicht signifikant ist (vgl. Abschnitt 5.3).

#### *Forschungsfrage 4:*

- a) Welche unterschiedlichen Typen im Hinblick auf die Ausprägung von Markt- und Innovationsorientierung lassen sich mittels Clusteranalyse bestimmen?*
- b) Gibt es Typen, die grundsätzlich erfolgreicher sind?*
- c) Unter welchen Bedingungen sind einzelne Typen erfolgreich?*

Hinsichtlich der Typologisierung von strategischen Orientierungsansätzen (Forschungsfrage 4a) konnten mittels Clusteranalyse insgesamt fünf verschiedene Typen identifiziert werden: Der professionelle Ansatz, der unprofessionelle Ansatz, der

markt- und innovationsorientierte Ansatz, der mitarbeiterfokussierte Ansatz sowie der unstrukturierte Ansatz. Die Typen unterscheiden sich jeweils deutlich in der Ausprägung von Marktorientierung, Innovationsorientierung und der am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeiter. Zusätzlich konnten klare Unterschiede in Bezug auf die Erfolgswirksamkeit der verschiedenen Typen identifiziert werden (Forschungsfrage 4b). Hierbei erwies sich der professionelle Ansatz als besonders erfolgreich, gefolgt von dem mitarbeiterfokussierten Ansatz sowie dem markt- und innovationsorientierten Ansatz. Des Weiteren wurden im Hinblick auf Forschungsfrage 4c die Bedingungen ermittelt, unter denen die verschiedenen Clustertypen erfolgreich sind (vgl. Abschnitt 5.4).

## 6.2 Implikationen der Untersuchung für die Forschung

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Implikationen der vorliegenden Arbeit für die Marketingforschung und unterteilt sich in theoretisch-konzeptionelle, empirische und methodische Implikationen.

Einen wichtigen Beitrag auf *theoretisch-konzeptioneller* Ebene liefert die vorliegende Arbeit dadurch, dass sie eine umfassende Begriffsdefinition und Konzeptualisierung des Phänomens Innovationsorientierung liefert, die auch theoretisch fundiert ist. Es wird zum Ausdruck gebracht, dass Innovationsorientierung eine strategische Orientierung ist, die zum Ziel hat, den Innovationserfolg langfristig zu erhöhen und somit den Unternehmenserfolg zu steigern. Notwendig dazu sind die Beobachtung von innovativen Trends und Entwicklungen, die Etablierung eines systematischen Wissensmanagements und Weiterbildungen zur Verbreitung von innovativem Know-how und nicht zuletzt die Schaffung eines innovationsfördernden Umfelds im Unternehmen. Neben der Konzeptualisierung wurde eine systematische Bestandsaufnahme der bisherigen Forschung im Bereich der Innovationsorientierung durchgeführt. Als Ergebnis hieraus ist ein umfassender Überblick über die konzeptionellen Arbeiten der Innovationsorientierung und verwandten Konstrukten, Arbeiten zur Messung von Innovationsorientierung sowie Determinanten und Erfolgsauswirkungen von Innovationsorientierung entstanden, der als Grundlage für zukünftige Forschungsarbeiten dienen kann.

Ein weiterer theoretisch-konzeptioneller Beitrag für die Marketingforschung ist die Entwicklung eines umfassenden Bezugsrahmens, der die Erfolgsauswirkungen von Innovationsorientierung sowie deren Zusammenspiel mit Marktorientierung berücksichtigt. Es wurde eine Reihe moderierender Faktoren in den Bezugsrahmen integriert, die im Zusammenhang mit Innovationsorientierung in diesem Umfang bislang noch

nicht untersucht wurden. Damit trägt die vorliegende Arbeit zur Konkretisierung des Verständnisses von den Erfolgsauswirkungen der Innovationsorientierung in unterschiedlichen Umfeldkontexten bei. Der Vergleich sowie die Kombination mit der bislang bedeutendsten Orientierung der Forschungsliteratur - Marktorientierung - liefern interessante und bislang noch nicht gesehene Erkenntnisse im Bereich der Wirkungsmechanismen von strategischen Orientierungen.

Aus *empirischer* Sicht besteht der Beitrag der vorliegenden Arbeit insbesondere in der empirischen Überprüfung des Bezugsrahmens. Hiermit gelang der Nachweis der Erfolgsauswirkungen der Innovationsorientierung mit Hilfe von fortgeschrittenen statistischen Verfahren. Insgesamt wurden 285 Fälle aus mehr als neun Branchen in der Empirie berücksichtigt. Es wurden B2B- und B2C-Unternehmen und sowohl Firmen der verarbeitenden Industrie als auch der Dienstleistungsindustrie untersucht, wodurch branchenunabhängige Ergebnisse generiert wurden, die sich verallgemeinern lassen. Im Zusammenspiel mit der Marktorientierung konnte ein interessanter negativer Effekt auf den Innovationserfolg belegt werden, der anhand des ressourcenbasierten Ansatzes theoretisch fundiert wurde.

Die Entwicklung von Typologien strategischer Orientierungsansätze bildet einen weiteren empirischen Beitrag. Die Ergebnisse erweitern die bisher gewonnenen Forschungserkenntnisse in diesem Bereich und machen deutlich, welchen Beitrag die Mitarbeiter mit ihrem Engagement und Commitment leisten können. Insgesamt vertieft die vorliegende Arbeit die Kenntnisse zum Zusammenspiel bzw. Vergleich verschiedener strategischer Orientierungen empirisch.

Einen *methodischen* Beitrag für die Marketingforschung stellt die empirische Messung des neu entwickelten Konstrukts Innovationsorientierung dar. Im Vergleich zu bisherigen Ansätzen wurde in der vorliegenden Arbeit ein umfassender und theoretisch fundierter Messansatz für das Konstrukt Innovationsorientierung entwickelt, der dem wissenschaftlich etablierten Vorgehen entspricht und der empirischen Validitätsüberprüfung standhält. Die Ergebnisse der Skalengvalidierung waren durchweg zufriedenstellend. Dadurch steht der zukünftigen Marketingforschung ein fundiertes, umfassendes Messmodell zur Verfügung, dass zur Operationalisierung von Innovationsorientierung herangezogen werden kann. Zudem wurden in der vorliegenden Arbeit überwiegend Multi-Item-Konstrukte herangezogen, die strenge Anforderungen hinsichtlich Reliabilität und Validität erfüllen müssen.

Die vorliegende Arbeit unterliegt allerdings auch gewissen inhaltlichen und methodischen *Restriktionen*, die Hinweise auf zukünftigen Forschungsbedarf geben. Eine grundsätzliche Restriktion bezieht sich auf das zugrundeliegende Datenmaterial, das ausschließlich deutsche Unternehmen beinhaltet. Zukünftige Studien sollten ihre Aussagen auf einer Datenbasis aus anderen Ländern bzw. einer länderübergreifenden Stichprobe aufbauen. Eine weitere inhaltliche Restriktion liegt in der Auswahl und Messung der Moderatoren, die zukünftig um weitere interne und externe Kontingenzfaktoren erweitert werden sollte. Ebenso sollten zukünftige empirische Studien den Einfluss der moderierenden Faktoren auf die Beziehung zwischen Innovationserfolg und Unternehmenserfolg untersuchen.

Eine weitere Limitation dieser Arbeit liegt darin, dass keine Determinanten der Innovationsorientierung untersucht wurden. In der Literaturbestandsaufnahme wurden einige mögliche Einflussfaktoren genannt und andere sind denkbar, welche in zukünftigen Arbeiten zur Innovationsorientierung berücksichtigt werden sollten. Dies würde zu einem vertieften Verständnis des Phänomens Innovationsorientierung beitragen. Eine weitere Restriktion liegt in der Beschränkung auf den Vergleich und die Kombination von Innovationsorientierung und Marktorientierung. In der Marketingliteratur und auch in der Unternehmenspraxis existiert eine Reihe von anderen strategischen Orientierungen (z.B. Kostenorientierung, Verkaufsorientierung), die ebenfalls bedeutende Erfolgsauswirkungen haben können. Deshalb wäre ein umfassender Vergleich strategischer Orientierungen in der Zukunft sinnvoll.

Der Rückgriff auf ausschließlich organisationstheoretische Ansätze zur Herleitung des Bezugsrahmens und der Fundierung der Arbeit stellt eine weitere inhaltliche Einschränkung dar. Alternativ können zukünftige Forschungsarbeiten beispielsweise verhaltenswissenschaftliche Theorien heranziehen und das Phänomen Innovationsorientierung aus individueller Sicht betrachten.

Aus methodischer Sicht gibt es ebenfalls Restriktionen, die mögliche Ansatzpunkte für die weitere Forschung liefern. Die Datengrundlage der vorliegenden Arbeit basiert auf Informationen von so genannten Key Informants. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten das Modell und die vorliegende Skala zur Messung von Innovationsorientierung anhand eines Multi-Informant-Ansatzes überprüfen, da dies die Reliabilität und Validität der erfassten Daten verbessert.

Eine weitere Einschränkung ist die Fallzahl von 285 Fällen. Aufgrund der Stichprobenpräsenz von mehr als neun Branchen war es nicht möglich, für die ausgewählten Branchen spezifische Subgruppenanalysen durchzuführen. Für zukünftige Arbeiten ist

sicherlich eine individuelle Analyse einzelner Branchen interessant, da sich diese in ihrem Innovationsverhalten eventuell stark unterscheiden und auch die Gewichtung von Marktorientierung gegenüber Innovationsorientierung je nach Branche unterschiedlich verteilt ist. Auch eine stärkere Fokussierung auf die Unterschiede von verarbeitender und Dienstleistungsindustrie wäre ein interessanter Forschungsansatz in der Zukunft.

### **6.3 Implikationen der Untersuchung für die Unternehmenspraxis**

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit liefern neben relevanten Implikationen für die Forschung auch Anregungen für die Unternehmenspraxis. Zunächst werden die Erfolgsauswirkungen der strategischen Orientierungen und deren Zusammenspiel diskutiert und es wird gezeigt, wie Unternehmen mit Hilfe der strategischen Orientierungen ihren Innovations- und Unternehmenserfolg steigern können. Anschließend werden anhand der Ergebnisse der moderierenden Effekte Empfehlungen zur Auswahl der strategischen Orientierung unter Berücksichtigung verschiedener Kontextfaktoren abgeleitet. Zum Schluss wird auf Basis der entwickelten Typologie gezeigt, welche Typen unter welchen Umständen erfolgreich sind.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass sowohl die Orientierung am Markt als auch die Innovationsorientierung einen positiven Einfluss auf den Innovationserfolg ausüben. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache relevant, dass Unternehmen heutzutage kontinuierlich neue Produkte und/oder Dienstleistungen auf den Markt bringen müssen, um langfristig ihre Umsatz- und Gewinnziele zu erreichen. Der so generierte Innovationserfolg wirkt sich positiv auf den kundenbezogenen und wirtschaftlichen Markterfolg aus und steigert so indirekt den finanziellen Unternehmenserfolg (Unternehmensrendite).

Der Weg, der zum Innovationserfolg führt, unterscheidet sich je nach strategischer Orientierung. Auf den Markt ausgerichtete Unternehmen konzentrieren sich zum einen auf das Verstehen und die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und zum anderen auf die Aktivitäten des Wettbewerbs. Auf diese Weise schaffen sie es, Kundenanforderungen zu erfüllen und den Anschluss an den Wettbewerb nicht zu verpassen. Die Orientierung von Unternehmen am Markt führt dabei vermutlich hauptsächlich zu inkrementellen Innovationen, die dennoch sehr erfolgreich sind. Im Gegensatz dazu stehen innovationsorientierte Unternehmen. Ihr Fokus liegt auf der Beobachtung von innovativen Trends und Entwicklungen in der Gesellschaft und über verschiedene Branchen hinweg. Darüber hinaus sind für sie ein systematisches Wissensmanagement und die



Weiterbildung zur Weitergabe von innovativem Know-how von hoher Bedeutung. Ebenfalls zeichnen sich innovationsorientierte Unternehmen durch das Vorhandensein eines innovationsfördernden Umfeldes aus. Das bedeutet beispielsweise, dass Ideen systematisch gefördert werden (z.B. durch finanzielle Anreize, Ideenmanagement) und Mitarbeiter ausdrücklich über freie Zeit zur Forschung und Plattformen zum Austausch von Ideen und Erfahrungen verfügen. Die Innovationsorientierung von Unternehmen führt vermutlich nicht selten zu radikalen Innovationen, die durch ihre Neuartigkeit vorher nicht dagewesene Kundenbedürfnisse hervorrufen sowie befriedigen und auf diese Weise Innovationserfolg generieren.

Auf den ersten Blick scheint es für Unternehmen sinnvoll zu sein, beide strategischen Orientierungen zu kombinieren und auf diese Weise den Innovationserfolg zu vervielfachen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen jedoch, dass die Kombination von Marktorientierung und Innovationsorientierung den Innovationserfolg negativ und nicht positiv beeinflusst. Die Ursache hierfür ist vermutlich die Knappheit der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen, die es nur schwer möglich macht, mehrere strategische Orientierungen gleichzeitig zu verfolgen. Das heißt, dass Unternehmen sich für eine strategische Orientierung entscheiden und diese dann konsequent verfolgen sollten.

Natürlich stellt sich nun die Frage, welche strategische Ausrichtung für ein Unternehmen sinnvoll ist. Auf diese Frage geben die Ergebnisse der Moderatorenanalyse eine Antwort. Je nach strategischer Orientierung üben die untersuchten Moderatoren einen unterschiedlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und Innovationserfolg aus (positiv oder negativ, signifikant oder nicht signifikant). Aus dieser Tatsache können Empfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden, für welche strategische Orientierung sie sich unter Berücksichtigung des externen und internen Unternehmensumfeldes entscheiden sollten. Beispielsweise sollten Firmen mit einem hohen Marktanteil und sehr komplexen und neuartigen Produkten sich für eine Ausrichtung an Innovationen entscheiden. Dabei sollte sich das Top-Management nicht zu stark an den Innovationsprojekten beteiligen, damit die Mitarbeiter in der Forschung über genügend Freiraum verfügen, interessante Ideen weiterzuverfolgen, ohne dass sie aus Kosten- und Risikoüberlegungen des Top-Managements zu frühzeitig abgebrochen werden. Ist der Markt gekennzeichnet von einer hohen Marktdynamik und Wettbewerbsintensität, wäre eine Ausrichtung am Markt sinnvoll, d.h. an den Kunden und Wettbewerbern. Für die Marktorientierung als strategische Orientierung sollten sich ebenfalls Unternehmen mit nicht sehr komplexen und weniger neuartigen Produkten entscheiden. Zu viele Investitionen in Marketing sind bei marktorientierten Unter-

nehmen scheinbar nicht notwendig, da sie negativ auf den Innovationserfolg wirken. Der Grund hierfür könnte das ungünstige Verhältnis von Kosten und Nutzen sein.

Ein weiterer Beitrag der vorliegenden Arbeit liegt in der Erkenntnis der Bedeutung von Mitarbeitern, die in ein Innovationsprojekt involviert sind. Im Rahmen der Entwicklung der Typologisierung wurden neben den beiden strategischen Orientierungen die mitarbeiterbezogenen Variablen ‚Mitarbeiter-Effort‘ und ‚Mitarbeiter-Commitment‘ sowie ‚Top-Management-Support‘ in die Analyse integriert. ‚Mitarbeiter-Effort‘ beschreibt dabei die Intensität der Aktivitäten eines Mitarbeiters, die gewünschten Ergebnisse des Innovationsprojekts zu erzielen. ‚Mitarbeiter-Commitment‘ wird definiert als die Haltung und Einstellung des Mitarbeiters gegenüber dem Innovationsprojekt. Es zeigte sich, dass die Unternehmen am erfolgreichsten sind, die sowohl sehr hohe Werte bei den strategischen Orientierungen als auch bei den mitarbeiterbezogenen Variablen hatten. Darauf folgten die Unternehmen, die sehr hohe Werte bei den mitarbeiterbezogenen Variablen, jedoch nur mittlere Werte bei den strategischen Orientierungen hatten. Diese waren erfolgreicher als Unternehmen, die hohe Werte bei den strategischen Orientierungen und mittlere Werte bei den mitarbeiterbezogenen Variablen aufwiesen. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die sich stark für ein Innovationsprojekt engagieren und sich mit diesem identifizieren, für den Innovationserfolg wichtiger sind, als eine strategische Orientierung.

Zusammenfassend zeigt die vorliegende Untersuchung, wie Unternehmen ihre Marktorientierung verbessern und weiterentwickeln oder eine Innovationsorientierung systematisch aufbauen und steigern können, mit dem Ziel ihren Innovationserfolg zu steigern. Es wurde deutlich, dass sowohl Marktorientierung als auch Innovationsorientierung erfolgversprechende strategische Orientierungen sind, die allerdings nicht ohne weiteres miteinander kombiniert werden können. Vielmehr sollten Unternehmen sich unter Berücksichtigung von internen und externen Kontextfaktoren für eine der beiden strategischen Orientierungen entscheiden. Darüber hinaus wurde die Bedeutung von Mitarbeitern zur Generierung von Innovationserfolg aufgezeigt. In Zukunft sollten Unternehmen sich nicht nur systematisch und konsequent am Markt oder an Innovationen ausrichten, sondern das Potenzial ihrer Mitarbeiter in diesem Kontext berücksichtigen und fördern.

## 7 Literaturverzeichnis

### A

- Aaker, D., Bagozzi, R. (1979), Unobservable Variables in Structural Equation Models with an Application in Industrial Selling, *Journal of Marketing Research*, 16, 2, 147-158.
- Agarwal, S., Erramilli, M., Dev, C. (2003), Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation, *Journal of Services Marketing*, 17, 1, 66-82.
- Aiken, L., West, S. (1993), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, 3. Aufl., Newbury Park.
- Albert, H. (1972), *Konstruktion und Kritik: Aufsätze zur Philosophie des kritischen Rationalismus*, Hamburg.
- Algina, J., Moulder, B. (2001), A Note on Estimation the Jöreskog-Yang Model for Latent Variable Interaction Using LISREL 8.3, *Structural Equation Modeling*, 8, 1, 40-52.
- Alllaire, Y., Firsirotu, M. (1985), How to Implement Radical Strategies in Large Organizations, *Sloan Management Review*, 26, 3, 19-34.
- Amabile, T. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organizations, in: Staw, B., Cummings, L. (Hrsg.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, 10, 123-167.
- Amabile, T. (1997), Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do, *California Management Review*, 40, 1, 39-58.
- Amit, R. (1986), Cost Leadership Strategy and Experience Curves, *Strategic Management Journal*, 7, 3, 281-292.
- Anderson, C., Zeithaml, C. (1984), Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance, *Academy of Management Journal*, 27, 1, 5-24.
- Anderson, E., Robertson, T. (1995), Inducing Multiline Salespeople to Adopt House Brands, *Journal of Marketing*, 59, 2, 16-31.
- Angle, H. (1989), Psychology and Organizational Innovation, in: Van de Ven, A., Angle, H., Poole, M. (Hrsg.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, New York, 135-170.

- Arabie, P., Hubert, L. (1994), Cluster Analysis in Marketing Research, in: Bagozzi, R. (Hrsg.), *Advanced Methods of Marketing Research*, Cambridge.
- Armstrong, J., Overton, T. (1977), Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, 14, 3, 396-402.
- Arndt, M., Einhorn, B., Culpan, T. (2010), The 50 Most Innovative Companies, *Business Week*, 4175, 34-40.
- Aschhoff, B., Doherr, T., Köhler, C., Peters, B., Rammer, C., Schubert, T., Schwiebacher, F. (2009), *Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft - Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2008*, Mannheim.
- Atuahene-Gima, K. (1996a), Market Orientation and Innovation, *Journal of Business Research*, 35, 2, 93-103.
- Atuahene-Gima, K. (1996b), The Influence of Innovation Orientation in Human Resource Management on New Product Development: The Moderating Role of Innovation Type, *Journal of Market Focused Management*, 1, 1, 87-107.
- Atuahene-Gima, K. (1997), Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Product Innovation Management*, 14, 6, 498-514.
- Atuahene-Gima, K. (2005), Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation, *Journal of Marketing*, 69, 3, 61-83.
- Atuahene-Gima, K., Ko, A. (2001), An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Organization Science*, 12, 1, 54-74.
- Au, A., Tse, A. (1995), The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand, *Journal of International Consumer Marketing*, 8, 2, 77-87.
- Auh, S., Menguc, B. (2005), Top Management Team Diversity and Innovativeness: The Moderating Role of Interfunctional Coordination, *Industrial Marketing Management*, 34, 3, 249-261.
- Avlonitis, G., Gounaris, S. (1997), Marketing Orientation and Company Performance, *Industrial Marketing Management*, 26, 5, 385-402.

**B**

- Bacher, J. (1996), Clusteranalyse: Anwendungsorientierte Einführung, 2. Aufl., München, Wien.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2003), Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2008), Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Backhaus, K., Schlüter, S. (1994), Mehr Marktorientierung in der Investitionsgüterindustrie: Wege aus der Krise; Dokumentation eines Kooperationsprojektes des Betriebswirtschaftlichen Institutes für Anlagen und Systemtechnologien und der VDI- Nachrichten, Münster.
- Bagozzi, R. (1979), The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model, in: Ferrell, O., Brown, S., Lamb, C. (Hrsg.), Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, Chicago, 15-33.
- Bagozzi, R. (1982), The Evaluation of the Validity of Two Models of Attitude, in: Fornell, C. (Hrsg.), A Second Generation of Multivariate Analysis: Measurement and Evaluation, New York, 145-184.
- Bagozzi, R., Fornell, C. (1982), Theoretical Concepts, Measurements and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.), A Second Generation of Multivariate Analysis, New York, 24-38.
- Bagozzi, R., Phillips, L. (1982), Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, Administrative Science Quarterly, 27, 3, 459-489.
- Bagozzi, R., Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, 16, 1, 74-97.
- Bagozzi, R., Yi, Y. (1994), Advanced Topics in Structural Equation Modeling, in: Bagozzi, R. (Hrsg.), Advanced Methods in Marketing Research, Cambridge, 1-51.
- Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, Administrative Science Quarterly, 36, 3, 421-458.
- Bailey, K. (1994), Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques, Thousand Oaks.

- Baker, N., Green, S., Bean, A. (1986), Why R&D Projects Succeed or Fail, *Research Management*, 29, 29-34.
- Baker, W., Sinkula, J. (1999a), The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4, 411-427.
- Baker, W., Sinkula, J. (1999b), Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance, *Journal of Market Focused Management*, 4, 4, 295-308.
- Balabanis, G., Stables, R., Phillips, H. (1997), Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on their Performance, *European Journal of Marketing*, 31, 8, 583-603.
- Balakrishnan, S. (1996), Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, 25, 4, 257-269.
- Bamberger, I., Wrona, T. (1996), Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48, 2, 130-153.
- Bandalos, D., Finney, S. (2001), Item Parcelling Issues in Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G., Schumacker, R. (Hrsg.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*, Mahwah, 269-296.
- Barney, J. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barney, J. (2003), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2. Aufl., Upper Sadle River.
- Baumgartner, H., Homburg, C. (1996), Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 2, 139-161.
- Becker, J. (1999), *Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.
- Becker, J., Homburg, C. (1999), Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective, *Journal of Market Focused Management*, 4, 1, 17-41.

- Bentler, P. (1990), Comparative Fit Indexes in Structural Models, *Psychological Bulletin*, 107, 2, 238-246.
- Bentler, P., Bonett, D. (1980), Significance Test and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88, 3, 588-606.
- Berthon, P., Hulbert, J., Pitt, L. (1999), To Serve or Create?, Strategic Orientations Toward Customers and Innovation, *California Management Review*, 42, 1, 37-58.
- Berthon, P., Hulbert, J., Pitt, L. (2004), Innovation or Customer Orientation?, An Empirical Investigation, *European Journal of Marketing*, 38, 9/10, 1065-1090.
- Bharadwaj, S., Varadarajan, P., Fahy, J. (1993), Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 57, 4, 83-99.
- Binder, F. (1999), Zum 50. Firmenjubiläum plant Versandkonzern Erschließung neuer Geschäftsfelder im Internet, Otto will Lebensmittelhändler werden, *Die Welt*, 49, 169, 25.
- Bohrnstedt, G. (1970), Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement, in: Summers, G. (Hrsg.), *Attitude Measurement*, Kershaw, London, 80-99.
- Bollen, K., Lennox, R. (1991), Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, *Psychological Bulletin*, 110, 2, 305-314.
- Booz Allen & Hamilton (1982), *New Products Management for the 1980s*, New York.
- Bowman, D., Gatignon, H. (1995), Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction, *Journal of Marketing Research*, 32, 1, 42-53.
- Brady, M., Cronin, J. (2001), Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors, *Journal of Service Research*, 3, 3, 241-252.
- Bunn, M. (1993), Taxonomy of Buying Decision Approaches, *Journal of Marketing*, 57, 1, 38-56.
- Burns, T., Stalker, G. (1961), *The Management of Innovation*, London.
- Buzzell, R., Gale, B. (1987), *The PIMS Principles, Linking Strategy to Performance*, New York/ London.

## C

- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. (1995), Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, 3, 1, 41-60.
- Calantone, R., Cavusgil, S., Zhao, Y. (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 6, 515-524.
- Calantone, R., Cooper, R. (1981), New Product Scenarios: Prospects for Success, *Journal of Marketing*, 45, 2, 48-60.
- Calantone, R., Garcia, R., Dröge, C. (2003), The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning, *Journal of Product Innovation Management*, 20, 2, 90-103.
- Calinski, R., Harabasz, J. (1974), A Dendrite Method for Cluster Analysis, *Communications in Statistics*, 3, 1-27.
- Canning, G. (1988), Is Your Company Marketing Oriented?, *The Journal of Business Strategy*, 9, 3, 34-36.
- Cannon, J., Perreault, W. (1999), Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 36, 4, 439-460.
- Caplow, T. (1956), The Effect of Increasing Size on Organizational Structure in Industry, *Transaction of the Third World Congress of Sociology*, 1, 4, 157-164.
- Capon, N., Farley, J., Lehmann, D., Hulbert, J. (1992), Profiles of Product Innovators among Large US Manufacturers, *Management Science*, 38, 2, 157-169.
- Chakravarthy, B. (1982), Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management, *Academy of Management Review*, 7, 1, 35-44.
- Chandler, G., Keller, C., Lyon, D. (2000), Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation Supportive Organizational Culture, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 59-75.
- Chandy, R., Tellis, G. (2000), The Incumbent's Curse?, Incumbency, Size, and Radical Product Innovation, *Journal of Marketing*, 64, 3, 1-17.
- Child, J. (1972), Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, 163-177.



- Christensen, C., Raynor, M. (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Churchill, G. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 64-73.
- Cohen, W., Klepper, S. (1996), Firm Size and the Nature of Innovation within Industries: The Case of Process and Product R&D, *The Review of Economics and Statistics*, 78, 2, 232-243.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., Aiken, L. (2002), *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 3. Aufl., Hillsdale.
- Collier, D., Monz, J., Conlin, J. (1984), How Effective Is Technological Innovation?, *Research Management*, 27, 9/10, 11-16.
- Collis, D. (1991), A Resource-Based Analysis of Global Competition – The Case of Bearings Industry, *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue, 49-68.
- Colvin, G. (2010), How Are Most Admired Companies Different?, They Invest in People and Keep Them Employed – Even in a Downturn, *Fortune*, 161, 4, 82.
- Conant, J., Mokwa, M., Varadarajan, P. (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measure-Based Study, *Strategic Management Journal*, 11, 5, 365-383.
- Conner, K. (1991), A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?, *Journal of Management*, 17, 1, 121-154.
- Cooper, R. (1979), The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure, *Journal of Marketing*, 43, 3, 93-103.
- Cooper, R. (1980), How To Identify Potential New Product Winners, *Research Management*, 23, 5, 10-19.
- Cooper, R. (1981), An Empirically Derived New Product Project Selection Model, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 28, 3, 54-61.
- Cooper, R. (1983), The Impact of New Product Strategies, *Industrial Marketing Management*, 12, 4, 243-256.

- Cooper, R., Kleinschmidt, E. (1987), New Products: What Separates Winners from Losers?, *Journal of Product Innovation Management*, 4, 3, 169-184.
- Cooper, R., Kleinschmidt, E. (1994), Determinants of Timeliness in Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 5, 381-396.
- Cooper, R., Kleinschmidt, E. (2000), New Product Performance: What Distinguishes the Star Products, *Australian Journal of Management*, 25, 1, 17-45.
- Cortina, J., Chen, G., Dunlap, W. (2001), Testing Interaction Effects in LISREL: Examination and Illustration of Available Procedures, *Organizational Research Methods*, 4, 4, 324-360.
- Covin, J., Slevin, D., Schulz, R. (1994), Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices, *Journal of Management Studies*, 31, 4, 481-503.
- Crawford, C. (1992), The Hidden Costs of Accelerated Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 9, 3, 188-199.
- Cudeck, R., Browne, M. (1983), Cross-Validation of Covariance Structures, *Multivariate Behavioral Research*, 18, 2, 147-167.

## D

- Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of the Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555-590.
- Damanpour, F., Evan, W. (1984), Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag', *Administrative Science Quarterly*, 29, 3, 392-409.
- Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (1999), Organizational Adaptation and Innovation: The Dynamics of Adopting Innovation Types, in: Brockhoff, K., Chakrabarti, A., Hauschildt, J. (Hrsg.), *The Dynamics of Innovation: Strategic and Managerial Implications*, Berlin, 57-80.
- Damanpour, F., Szabat, K., Evan, W. (1989), The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 26, 6, 587-601.
- Day, G. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52.
- Day, G. (1998), What Does it Mean to be Market-Driven?, *Business Strategy Review*, 9, 1, 1-14.

- Day, G., Nedungadi, P. (1994), Managerial Representations of Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 58, 4, 31-44.
- Day, G., Wensley, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52, 2, 1-20.
- Deng, S., Dart, J. (1994), Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 8, 725-742.
- Derenthal, K. (2009), Innovationsorientierung von Unternehmen: Messung, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, 1. Aufl, Wiesbaden.
- Deshpandé, R., Farley, J. (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, 2, 3, 213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-27.
- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1997), Factors Affecting Organizational Performance: A Five-country Comparison, Report No. 97-108, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
- Deshpandé, R., Webster, F. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.
- Dess, G., Robinson, R. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5, 3, 265-273.
- Diamantopoulos, A. (1994), Modelling with LISREL: A Guide for the Uninitiated, *Journal of Marketing Management*, 10, 1-3, 105-136.
- Diamantopoulos, A., Hart, S. (1993), Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 2, 93-121.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. (2000), *Introducing Lisrel: A Guide for the Uninitiated*, London u.a.
- Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. (2001), Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 269-277.

Dierickx, I., Cool, K. (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.

Doty, D., Glick, W. (1998), Common Method Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results, *Organizational Research Methods*, 1, 4, 374-406.

Dreher, A. (1995), *Marktorientierung als Unternehmensphilosophie: Phänomen und empirische Erfassung*, Wiesbaden.

Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York.

Duda, R., Hart, P. (1973), *Pattern Classification and Scene Analysis*, New York.

Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S. (1999), Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?, *Marketing Science*, 18, 4, 547-556.

Dutta, S., Zbaracki, M., Bergen, M. (2003), Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, 24, 7, 615-630.

## **E**

Ellis, P. (2006), Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons, *Journal of Management Studies*, 43, 5, 1089-1107.

Ettlie, J., Bridges, W., O'Keefe, R. (1984), Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation, *Management Science*, 30, 6, 682-695.

## **F**

Farrell, M. (2000), Developing a Market-Oriented Learning Organisation, *Australian Journal of Management*, 25, 2, 201-222.

Farrell, M., Oczkowski, E. (1997), An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective, *Marketing Bulletin*, 8, 30-41.

Fasse, M., Alich, H. (2010), Die leichte Zukunft des Fliegens, *Handelsblatt*, 131, 28-29.

Fiol, M. (1991), Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 191-211.

- Firth, R., Narayanan, V. (1996), New Product Strategies of Large, Dominant Product Manufacturing Firms: An Exploratory Analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 13, 3, 334-347.
- Foley, A., Fahy, J. (2004), Towards a Further Understanding of the Development of the Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based on the Market-Sensing Capability, *Journal of Strategic Marketing*, 12, 4, 219-230.
- Fornell, C., Bookstein, F. (1982), A Comparative Analysis of Two Structural Equation Models, LISREL and PLS Applied to Market Data, in: Fornell, C. (Hrsg.), *A Second Generation of Multivariate Analysis*, New York, 289-324.
- Fornell, C., Larcker, D. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Fowlkes, E., Gnanadesikan, R., Kettenring, J. (1988), Variable Selection in Clustering, *Journal of Classification*, 5, 2, 205-228.
- Frambach, R., Prabhu, J., Verhallen, T. (2003), The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 20, 4, 377-397.
- Fritz, W. (1992), *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Stuttgart.
- Fritz, W. (1993), *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4, 4, 237-247.
- Fritz, W. (1995), *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Fritz, W. (1996), Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany, *European Journal of Marketing*, 30, 8, 1996, 59-74.
- Fürst, A. (2005), *Beschwerdemanagement: Gestaltung und Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.

## G

- Gao, G., Zhou, K., Yim, C. (2007), On What Should Firms Focus in Transitional Economies?, A study of the Contingent Value of Strategic Orientations in China, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 1, 3-15.

- Gardner, D., Cummings, L., Dunham, R., Pierce, J. (1998), Single-Item versus Multiple-Item Measurement Scales: An Empirical Comparison, *Educational and Psychological Measurement*, 58, 6, 898-915.
- Gatignon, H., Robertson, T. (1985), A Propositional Inventory for New Diffusion Research, *Journal of Consumer Research*, 11, 4, 849-867.
- Gatignon, H., Robertson, T. (1991), Innovative Decision Processes, in: Robertson, T., Kassarian, H. (Hrsg.), *Handbook of Consumer Behaviour*, Englewood Cliffs, 316-348.
- Gatignon, H., Xuereb, J. (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.
- Gebhardt, G., Carpenter, G., Sherry, J. (2006), Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation, *Journal of Marketing*, 70, 4, 37-55.
- Gelshorn, T., Michallik, S., Staehle, W. (1991), *Die Innovationsorientierung mittelständischer Unternehmer: Auswirkungen staatlicher Innovationsförderung*, Stuttgart.
- Goffin, R. (1993), A Comparison of Two Indices for the Assessment of Fit of Structural Equation Models, *Multivariate Behavioral Research*, 28, 2, 205-214.
- Golden, B. (1992), SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship, *Strategic Management Journal*, 13, 2, 145-158.
- Golden, P., Doney, P., Johnson, D., Smith, J. (1995), The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies, A Study of Russian Firms, *Journal of International Marketing*, 3, 2, 29-49.
- Gómez, M., McLaughlin, E., Wittink, D. (2004), Customer Satisfaction and Retail Sales Performance: An Empirical Investigation, *Journal of Retailing*, 80, 4, 265-278.
- Gomez-Mejia, L. (1988), The Role of Human Resource Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, 9, 5, 493-505.
- Gordon, G. (1991), Industry Determinants of Organizational Culture, *Academy Management Review*, 16, 2, 396-415.
- Gouthier, M., Schmid, S. (2001), Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, *Die Betriebswirtschaft*, 61, 2, 223-239.

- Grant, R. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Grant, R. (1996a), Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*, 7, 4, 375-387.
- Grant, R. (1996b), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 109-122.
- Grawe, S., Haozhe, C., Daugherty, P. (2009), The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance, *International journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39, 282-300.
- Green, D., Ryans, A. (1990), Entry Strategies and Market Performance: Causal Modeling of a Business Simulation, *Journal of Product Innovation Management*, 7, 1, 45-58.
- Greenley, G. (1995), Forms of Market Orientation in UK Companies, *Journal of Management Studies*, 32, 1, 47-66.
- Greenley, G., Foxall, G. (1998), External Moderation of Associations among Stakeholder Orientations and Company Performance, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 1, 51-69.
- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001), Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility; in: *Journal of Marketing*, 65, 2, 67-80.
- Griffin, A. (1997), PDMA Research on new Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices, *Journal of Product Innovation Management*, 14, 6, 429-458.
- Griffiths, J., Grover, R. (1998), A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture, in: Grewal, D., Pechman, C. (Hrsg.), *American Marketing Association, AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 9, Chicago, 311-320.
- Grinstein, A. (2008), The Effect of Market Orientation and Its Components on Innovation Consequences: A Meta-Analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 2, 166-173.
- Grover, R. (1995), *Theory and Simulation of Market-Focused Management*, Fort Worth.
- Grover, V., Saeed, K. (2004), Strategic Orientation and Performance of Internet-Based Businesses, *Information Systems Journal*, 14, 23-42.

Grozdanovic, M. (2007), Wettbewerbsorientierung von Unternehmen: Konzeption, Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.

## H

Hafner, K., Meffert, H. (1988), Unternehmenskultur praxistauglich? – Szenarien des Vertrauens: Untersuchung weicher Erfolgsfaktoren, Absatzwirtschaft, Sondernummer, Oktober, 22-35.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2006), Multivariate Data Analysis, 6. Aufl., New Jersey.

Hall, R. (1963), The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment, The American Journal of Sociology, 69, 32-40.

Hall, R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, 13, 2, 135-144.

Hall, R. (1993), A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 14, 8, 607-619.

Hambrick, D. (1983a), An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments, Academy of Management Journal, 26, 2, 213-230.

Hambrick, D. (1983b), High Profit Strategies in Mature Industrial-Product Industries: A Contingency Approach, Academy of Management Journal, 26, 4, 687-707.

Hamel, G., Prahalad, C. (1994), Competing for the Future, Harvard Business Review, 4, 1-9.

Hammann, P., Erichson, B. (1994), Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart, Jena, New York.

Han, J., Kim, N., Srivastava, R. (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, Journal of Marketing, 62, 4, 30-40.

Harris, L. (1996), Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?, European Journal of Marketing, 32, 3/4, 354-372.

Harris, L. (2000), Organizational Barriers to Developing Market Orientation, European Journal of Marketing, 34, 5/6, 598-624.

Harris, L. (2001), Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies, Journal of Management Studies, 38, 1, 17-43.



- Hart, S., Banburry, C. (1994), How Strategy-Making Processes Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, 15, 4, 251-269.
- Hart, S., Tzokas, N. (2000), New Product Launch “Mix” in Growth and Mature Product Markets, *Benchmarking: An International Journal*, 7, 5, 389-405.
- Hartigan, J. (1975), *Clustering Algorithms*, New York.
- Hartung, J., Elpelt, B., Klösener, K. (2002), *Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik*, 12. Aufl., München/Wien.
- Heeler, R., Ray, M. (1972), Measure Validation in Marketing, *Journal of Marketing Research*, 9, 4, 361-370.
- Henard, D., Szymanski, D. (2001), Why Some New Products Are More Successful Than Others, *Journal of Marketing Research*, 38, 3, 362-375.
- Herrmann, A., Landwehr, J. (2008): Varianzanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, 579-606.
- Hildebrandt, L. (1984), Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, *Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 16, 1, 41-51.
- Hill, C., Snell, S. (1989), Effects of Ownership, Structure and Control on Corporate Productivity, *Academy of Management Journal*, 32, 1, 25-46.
- Hitt, M., Dacin, M., Tyler, B., Park, D. (1997), Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives’ Strategic Orientations, *Strategic Management Journal*, 18, 2, 159-167.
- Hofer, J. (2010), Sieg mit den drei Streifen auf der Brust, *Handelsblatt*, 126, 22-23.
- Hofmann, S. (2010a), Die Früchte des loyalen Ungehorsams, *Handelsblatt*, 134, 28-29.
- Hofmann, S. (2010b), Kleine Pille, großer Durchbruch, *Handelsblatt*, 134, 24-25.
- Homburg, C. (1989), *Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung*, Frankfurt am Main.
- Homburg, C. (1992), Beispiele zur Kausalanalyse, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 21, 10, 499-508 und 541-544.

- Homburg, C. (2000), Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1995a), Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, *Marketing Zeitschrift für Forschung Praxis*, 17, 3, 162-176.
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1995b), Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, 10, 1091-1108.
- Homburg, C., Bucerius, M. (2008), Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, C. (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden- Erfahrungen*, 7. Aufl., Wiesbaden, 53-90.
- Homburg, C., Dobratz, A. (1998), Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse, in: Hildebrandt, L., Homburg, C. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart, 447-474.
- Homburg, C., Fürst, A. (2005), How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, *Journal of Marketing*, 69, 3, 95-114.
- Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 1, 5-24.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., Klarmann, M. (2007), Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, *Journal of Marketing*, 71, 3, 18-38.
- Homburg, C., Hoyer, W., Fassnacht, M. (2002), Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes, *Journal of Marketing*, 66, 3, 86-101.
- Homburg, C., Jensen, O., Krohmer, H. (2008), Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, *Journal of Marketing*, 72, 2, 133-154.
- Homburg, C., Klarmann, M. (2006), Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, *Die Betriebswirtschaft*, 66, 6, 727-748.

- Homburg, C., Klarmann, M., Pflesser, C. (2008): Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, 3. Aufl., Wiesbaden, 272-303.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2006), Marketing Management, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J. (1999), Performance Impacts of Strategic Consensus: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism, Strategic Management Journal, 20, 4, 339-357.
- Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J. (2004), A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation, Journal of Business Research, 57, 12, 1331-1340.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, Journal of Marketing Research, 37, 4, 449-462.
- Homburg, C., Pflesser, C., Klarmann, M. (2008), Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.), Handbuch Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, 547-578.
- Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2008): Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C., Stock, R. (2001), Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Eine dyadische Analyse, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71, 7, 789-806.
- Homburg, C., Workman, J., Jensen, O. (2002), A Configurational Perspective on Key Account Management, Journal of Marketing, 66, 2, 38-60.
- Hoopes, D., Hadsen, T., Walker, G. (2003), Why Is There a Resource-Based View?, Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, Strategic Management Journal, 24, 10, 889-902.
- Höpner, A., Hofer, J. (2010), Auf Ideensuche in der ganzen Welt, Handelsblatt, 129, 24-25.
- Houston, F. (1986), The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, Journal of Marketing, 50, 2, 81-87.

- Hu, L., Bentler, P. (1999), Cutoff Criteria for the Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6, 1, 1-55.
- Hubert, L., Arabie, P. (1985), Comparing Partitions, *Journal of Classification*, 2, 1, 193-218.
- Hult, G., Hurley, R., Knight, G. (2004), Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, 33, 5, 429-438.
- Hult, G., Ketchen, D. (2001), Does Market Orientation Matter?, A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance, *Strategic Management Journal*, 22, 9, 899-906.
- Hult, G., Snow, C., Kandemir, S. (2003), The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management*, 29, 3, 401-426.
- Hultink, E., Atuahene-Gima, K. (2000), The Effect of the Sales Force Adoption on New Product Selling Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 6, 435-450.
- Hultink, E., Robben, H. (1999), Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination on the Netherlands, *Journal of Product Innovation Management*, 16, 6, 545-556.
- Hungenberg, H. (2004), *Strategisches Management in Unternehmen*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Hunt, S. (1991), *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, Cincinnati.
- Hunt, S. (1999), The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 144-159.
- Hunt, S., Morgan, R. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59, 2, 1-15.
- Hurley, R., Hult, G. (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62, 3, 42-52.
- Hüttner, M., Schwarting, U. (2008), Exploratorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, 241-270.

**I**

Im, S., Workman, J. (2004), Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms, *Journal of Marketing*, 68, 2, 114-132.

Irving, E. (1995), Marketing Quality Practices, Unpublished Dissertation, Chapel Hill, University of North Carolina, North Carolina.

**J**

Jacobs, O. (1994), Bilanzanalyse: EDV-gestützte Jahresabschlussanalyse als Planungs- und Entscheidungsrechnung, 2. Aufl., München.

Jacoby, J. (1978), Consumer Research: A State of the Art Review, *Journal of Marketing*, 42, 2, 87-96.

Jain, A., Dubes, R. (1988), Algorithms for Clustering Data, Englewood Cliffs.

Jarvis, C., MacKenzie, S., Podsakoff, P. (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30, 3, 199-217.

Jaworski, B., Kohli, A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.

Jaworski, B., Kohli, A. (1996), Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market-Focused Management*, 1, 2, 119-135.

Jensen, O. (2004), Key-Account-Management: Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen, 2. Aufl., Wiesbaden.

Jensen, O. (2008), Clusteranalyse, in: Herrmann, A., Homburg, Ch., Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung*, 3. Aufl., Wiesbaden, 335-372.

Jobson, J. (1992), *Applied Multivariate Data Analysis, Volume II: Categorical and Multivariate Methods*, New York.

Jöreskog, K. (1966), Testing a Simple Structure Hypothesis in Factor Analysis, *Psychometrika*, 31, 2, 165-178.

Jöreskog, K. (1967), Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis, *Psychometrika*, 32, 4, 443-482.

Jöreskog, K. (1969), A General Approach to Confirmatory Maximum Factor Analysis, *Psychometrika*, 34, 2, 183-202.

Jöreskog, K., Sörbom, D. (1982), Recent Developments in Structural Equation Modelling, *Journal of Marketing Research*, 19, 4, 404-416.

Jöreskog, K., Sörbom, D. (2006), LISREL 8.80 for Windows, Lincolnwood.

Joshi, A., Sharma, S. (2004), Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance, *Journal of Marketing*, 68, 4, 47-59.

## K

Kahn, K. (2001), Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 5, 314-323.

Keaveney, S. (1995), Customer Switching Behavior in Services Industries: An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, 59, 2, 71-82.

Kennedy, K., Goolsby, J., Arnould, E. (2003), Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application, *Journal of Marketing*, 67, 4, 67-81.

Kerin, R., Varadarajan, P., Peterson, R. (1992), First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 56, 4, 33-53.

Ketchen, D., Shook, C. (1996), The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique, *Strategic Management Journal*, 17, 6, 441-458.

Kieser, A. (1974), Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, *zfo Zeitschrift Führung + Organisation*, 43, 6, 302-314.

Kieser, A. (1999), Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart, 169-191.

Kieser, A. (2002, Hrsg.), *Organisationstheorien*, 5. Aufl., Stuttgart.

Kieser, A., Kubicek, H. (1978), *Organisationstheorien II: Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze*, Stuttgart u.a.

Kieser, A., Kubicek, H. (1992), *Organisation*, 3. Aufl., Berlin.

Kieser, A., Walgenbach, P. (2003), *Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart.

- Kiesewetter, C. (2010), Was iPad und Co für die Geschäftswelt taugen, URL: <http://www.handelsblatt.com/tablet-pcs-was-ipad-und-co-fuer-die-geschaefswelt-taugen;2571990>, Stand: 13.09.2010.
- Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 66, 2, 24-41.
- Klarmann, M. (2008), *Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung – Bestandsaufnahme und empirische Analysen*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Koenen, J. (2010) Schnell, günstig, innovativ, *Handelsblatt*, 128, 26-27.
- Koenen, J., Schürmann, H. (2010), Die Zukunft ist planbar, *Handelsblatt*, 125, 24-27.
- Kohli, A., Jaworski, B. (1990), Market Orientation: The Construct Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B., Kumar, A. (1993), MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.
- Kotler, P., Bliemel, F. (1992), *Marketing-Management*, 7. Aufl., Stuttgart.
- Kotzbauer, N. (1992), *Erfolgsfaktoren neuer Produkte: Der Einfluß der Innovationshöhe auf den Erfolg technischer Produkte*, Frankfurt/Main.
- Krohmer, H. (1999), *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung*, Wiesbaden.
- Kuhn, J. (2007), *Markteinführung neuer Produkte*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Kühn, R. (1991), Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13, 2, 97-107.
- Kumar, K., Subramanian, R. (2000), Navigating the External Environment Through a Market Orientation, *SAM Advanced Management Journal*, Winter 2000, 16-30.
- Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C. (1997), Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy, *Marketing Health Services*, 17, 1, 10-20.

Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C. (1998), Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study, *Journal of Management*, 24, 2, 201-233.

Kundu, S., Katz, J. (2003), Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions, *Small Business Economics*, 20, 25-47.

## L

Landis, R., Beal, D., Tesluk, P. (2000), A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models, *Organizational Research Methods*, 3, 2, 186-207.

Langerak, F. (2003), The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance, *Journal of Strategic Marketing*, 11, 2, 93-115.

Langerak, F., Hultink, E., Robben, H. (2004), The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 21, 2, 79-94.

Langerak, F., Hultink, E., Robben, H. (2007), The Mediating Role of New Product Development in the Link Between Market Orientation and Organizational Performance, *Journal of Strategic Marketing*, 15, 4, 281-305.

Lawrence, P., Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Boston.

Lee, M., Na, D. (1994), Determinants of Technical Success in Product Development When Innovative Radicalness is Considered, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 1, 62-68.

Leiponen, A. (2006), Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services, *Journal of Product Innovation Management*, 23, 3, 238-258.

Li, H., Calantone, R. (1998), The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage, Conceptualization and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62, 4, 13-29.

Lichtenthal, D., Wilson, D. (1992), Becoming Market Oriented, *Journal of Business Research*, 24, 3, 191-207.

Little, T., Lindenberger, U., Nesselroade, J. (1999), On Selecting Indicators for Multivariate Measurement and Modeling with Latent Variables: When 'Good' Indicators are Bad and 'Bad' Indicators are Good, *Psychological Methods*, 4, 2, 192-211.



- Little, T., Cunningham, W., Shahar, G., Widaman, K. (2002), To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9, 2, 151-173.
- Liu, H. (1995), Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK firms, *European Journal of Marketing*, 29, 1, 57-71.
- Liu, H., Davies, G. (1997), Market Orientation in UK Multiple Retail Companies: Nature and Pattern, *International Journal of Service Industry Management*, 8, 2, 170-187.
- Liu, S., Luo, X., Shi, Y.-Z. (2002), Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 367-381.
- Liu, S., Luo, X., Shi, Y.-Z. (2003), Market-Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links, *Journal of Business Research*, 56, 6, 481-491.
- Luchs, R., Müller, R. (1985), Das PIMS-Programm - Strategien empirisch fundieren, in Hanssmann, F., Ruhland, J., Wilde, K. (Hrsg.) *Strategische Planung*, 79-98.
- Lukas, B., Ferrell, O. (1997), The Relationship between Market Orientation and New Product Introductions across Different Performance and Environmental Contexts, *San Marcos*.
- Lukas, B., Ferrell, O. (2000), The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 239- 247.
- Lumpkin, G., Dess, G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-172.
- Luo, X., Sivakumar, K., Liu, S. (2005), Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence from China, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 1, 50-65.

## M

- MacCallum, R., Browne, M., Sugawara, H. (1996), Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modelling, *Psychological Methods*, 1, 2, 130-149.
- MacDonald, S. (1995), Too Close for Comfort: The Strategic Implications of Getting Close to the Customer, *California Management Review*, 37, 4, 8-27.

- MacQueen, J. (1967), Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations, in: Le Cam, L., Neyman, J. (Hrsg.), *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, 1. Aufl., Berkeley, 281-297.
- Mahoney, J., Pandian, J. (1992), The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13, 5, 363-380.
- Mairesse, J., Mohnen, P. (2002), Accounting for Innovation and Measuring Innovativeness: An Illustrative Framework and an Application, *American Economic Review*, 92, 2, 226-230.
- Makhija, M. (2003), Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization, *Strategic Management Journal*, 24, 5, 433-451.
- Malhotra, N. (1993), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Englewood Cliffs.
- Maltz, E., Kohli, A. (1996), Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries, *Journal of Marketing Research*, 33, 2, 47-61.
- Maltz, E., Menon, A., Wilcox, J. (2006), The Effects of Flexible Firm Orientation on Market Information Use: Intended and Unintended Consequences, *Journal of Strategic Marketing*, 14, 2, 147-164.
- Manu, F. (1992), Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets, *Journal of International Business Studies*, 23, 2, 333-359.
- Manu, F., Siriam, V. (1996), Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance, *Journal of Business Research*, 35, 1, 79-91.
- March, H., Wen, Z., Hau, K. (2004), Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction, *Psychological Methods*, 9, 3, 275-300.
- Marinova, D. (2004), Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition, *Journal of Marketing*, 68, 3, 1-20.
- Marsh, H. (1998), The Equal Correlation Baseline Model: Comment and Constructive Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 5, 1, 78-86.
- Matsuno, K., Mentzer, J. (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 64, 4, 1-16.

- Matsuno, K., Mentzer, J., Rentz, J. (2005), A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales, *Journal of Business Research*, 58, 1, 1-8.
- Matsuno, K., Mentzer, J., Özsomer, A. (2002), The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, 66, 3, 18-32.
- Mavondo, F., Farrell, M. (2000), Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?, *Australian Journal of Management*, 25, 2, 223-244.
- McIntyre, R., Blashfield, R. (1980), A Nearest-Centroid Technique for Evaluating the Minimum- Variance Clustering Procedure, *Multivariate Behavioral Research*, 15, 2, 225-238.
- McKee, D., Conant, J., Varadarajan, P., Mokwa, M. (1992), Success-Producer and Failure-Preventer Marketing Skills: A Social Learning Theory Interpretation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 1, 17-26.
- McKee, D., Varadarajan, P., Pride, W. (1989), Strategic Adaptability and Firm Performance – A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing*, 53, 3, 21-35.
- McQuitty, S. (1999), Recent Issues in the Marketing Scale Testing and Development Using Structural Equation Models, Working Paper, College of Business Administration and Economics, New Mexico State University, Las Cruces.
- Meehan, S. (1996), Doctoral Research: What Do We Really Know about Market Orientation?, *London Business School Business Strategy Review*, 7, 1, 47-53.
- Meffert, H. (1999): Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektiven des Marketing*, Wiesbaden, 203-245.
- Meffert, H., Hafner, K., Poggenpohl, M. (1988), Unternehmenskultur und Unternehmensführung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Meffert, H., Wagner, H. (Hrsg.), *Arbeitspapier Nr. 43, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.*
- Menon, A., Bharadwaj, S., Howell, R. (1996), The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 4, 299-313.
- Menon, A., Varadarajan, P. (1992), A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, *Journal of Marketing*, 56, 4, 53-71.

- Miles, R., Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York.
- Milligan, G. (1980), An Examination of the Effect of Six Types of Error Perturbation on Fifteen Clustering Algorithms, *Psychometrika*, 45, 3, 325-342.
- Milligan, G. (1996), Clustering Validation: Results and Implications for Applied Analyses, in: Arabie, P., Hubert, L., de Soete, G. (Hrsg.), *Clustering and Classification*, Singapore, 341-375.
- Milligan, G., Cooper, M. (1985), An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in a Data Set, *Psychometrika*, 50, 2, 159-179.
- Milligan, G., Cooper, M. (1986), A Study of the Comparability of External Criteria for Hierarchical Cluster Analysis, *Multivariate Behavioral Research*, 21, 4, 441-458.
- Milligan, G., Cooper, M. (1987), Methodology Review: Clustering Methods, *Applied Psychological Measurement*, 11, 4, 329-354.
- Milligan, G., Sokol, L. (1980), A Two-Stage Clustering Algorithm With Robust Recovery Characteristics, *Educational and Psychological Measurement*, 40, 3, 755-759.
- Mishra, S., Kim, D., Lee, D. (1996), Factors Affecting New Product Success: Cross-Country Comparisons, *Journal of Product Innovation Management*, 13, 6, 530-550.
- Montoya-Weiss, M., Calantone, R. (1994), Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 5, 397-417.
- Moormann, C. (1995), Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 32, 3, 318-335.
- Moorman, C., Miner, A. (1997), The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 91-107.
- Morey, L., Blashfield, R., Skinner, H. (1983), A Comparison of Cluster Analysis Techniques Within a Sequential Validation Framework, *Multivariate Behavioral Research*, 18, 3, 309-329.
- Morgan, R., Strong, C. (2003), Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, 56, 3, 163-176.
- Morris, M., Paul, G. (1987), The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, *Journal of Business Venturing*, 2, 3, 247-259.

Müller, S. (2009), ZARA - Erfolgreich in der Krise, Die Zeit Online, 22.01.2009, URL: <http://www.zeit.de/online/2009/05/zara-inditex>, Stand: 29.03.2010.

Murphy, M. (2010), Je zäher und biegsamer, desto besser, Handelsblatt, 132, 24-25.

Murray, J. (1981), Marketing Is Home for the Entrepreneurial Process, Industry of Marketing Management, 10, 2, 93-99.

## N

Nambisan, S. (2002), Software Firm Evolution and Innovation-Oriented, Journal of Engineering and Technology Management, 19, 141-165.

Narver, J., Jacobsen, R., Slater, S. (1993), Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data, Marketing Science Institute, Arbeitspapier, Report No. 93-121, Cambridge.

Narver, J., Jacobsen, R., Slater, S. (1999), Market Orientation and Business Performance, in: Deshpandé, R. (Hrsg.), Developing A Market Orientation, Thousand Oaks, 195-215.

Narver, J., Slater S. (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 54, 4, 20-35.

Narver, J., Slater S. (1991), Becoming More Market Oriented: An Explanatory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches, Marketing Science Institute, Arbeitspapier, Report No. 91-128, 10, Cambridge.

Narver, J., Slater, S. (1998), Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley, Journal of Market Focused Management, 2, 3, 233-236.

Narver, J., Slater, S., MacLachlan, D. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, Journal of Product Innovation Management, 21, 5, 334-347.

Narver, J., Slater, S., Tietje, B. (1998), Creating a Market Orientation, Journal of Market Focused Management, 2, 3, 241-255.

Noble, C., Mokwa, M. (1999), Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, Journal of Marketing, 63, 4, 57-73.

Noble, C., Sinha, R., Kumar, A. (2002), Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, 66, 3, 25-39.

Nunally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2. Aufl., New York u.a.

## O

o.V. (2009), Procter&Gamble, Designed to Lead, 2009 Annual Report.

o.V. (2010a), Leitbild – Werte schaffen durch Innovation und Wachstum, URL: <http://www.bayer.de/de/Leitbild.aspx>, Stand: 24.07.2010.

o.V. (2010b), Forschung und Entwicklung, Herausforderungen begegnen, Lösungen entwickeln, Zukunft gestalten, URL: <http://report.basf.com/2009/de/lagebericht/diebasfgruppe/forschungundentwicklung.html>, Stand: 29.07.2010.

o.V. (2010c), Der BASF-Innovationspreis, URL: <http://www.basf.com/group/corporate/de/innovations/innovation-award/index>, Stand: 30.07.2010.

o.V. (2010d), Forschung und Entwicklung, Herausforderungen begegnen, Lösungen entwickeln, Zukunft gestalten, URL: <http://report.basf.com/2009/de/lagebericht/diebasfgruppe/forschungundentwicklung.html>, Stand: 11.08.2010.

Oczkowski, E., Farrell, M. (1998), Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 4, 349-366.

Olson, E., Orville, C., Ruekert, R. (1995), Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness, *Journal of Marketing*, 59, 1, 48-62.

Ordanini, A., Parasuraman, A. (2009), Service Innovation in the Service-Dominant Logic: In Search of a Framework, in: Reynolds, K., White, C. (Hrsg.), *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 20, Chicago, American Marketing Association, 140-153.

Özsomer, A., Calantone, R., Di Benedetto, A. (1997), What Makes Firms More Innovative?, A Look at Organizational and Environmental Factors, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12, 400-416.

**P**

- Parasuraman, A. (1987), Customer-Oriented Corporate Cultures Are Crucial to Service Marketing Success, *The Journal of Service Marketing*, 1, 1, 39-46.
- Pelham, A. (1997), Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12, 5, 276-296.
- Pelham, A. (1999), Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, 45, 1, S. 33-46.
- Pelham, A. (2000), Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 38, 1, 48-67.
- Pelham, A., Wilson, D. (1995), Does Market Orientation Matter for Small Firms?, Marketing Science Institute, Arbeitspapier, Report No. 95-102, Cambridge.
- Pelham, A., Wilson, D. (1996), A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-43.
- Pelham, A., Wilson, D. (1999), Does Market Orientation Matter for Small Firms?, in Deshpandé, R. (Hrsg.), *Developing a Market Orientation*, Thousand Oaks, 167-194.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, London.
- Perrow, C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, Belmont.
- Peter, J., Churchill, G. (1986), Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 23, 1, 1-10.
- Petergraf, M. (1993), The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-192.
- Peterson, R. (1994), A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, 21, 2, 381-391.
- Pflesser, C. (1999), *Marktorientierte Unternehmenskultur, Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells*, Wiesbaden.

- Pinto, J., Mantel, S. (1990), The Causes of Project Failure, IEEE Transactions on Engineering Management, EM-37, 269-276.
- Pleshko, L., Heiens, R. (2000), A Customer-Focus or Competitor-Focus?, A Financial Services Example, Journal of Professional Services Marketing, 20, 2, 19-32.
- Plinke, W. (1992), Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44, 9, 830-846.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, Journal of Applied Psychology, 88, 5, 879-903.
- Popall, P. (2010), P&G Menschen. Marken. Innovationen. – Deutschland 2010, URL: [http://www.pg.com/de\\_DE/infomaterial/downloads/Firmenbroschuere\\_Deutschland\\_2010.pdf](http://www.pg.com/de_DE/infomaterial/downloads/Firmenbroschuere_Deutschland_2010.pdf), Stand: 26.07.2010.
- Porter, M. (1985), Competitive Advantage, New York.
- Porter, M., Millar, V. (1985), How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, 63, 4, 149-161.
- Powell, T. (1992), Organizational Alignment as Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 13, 2, 119-134.
- Prahalad, C., Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68, 3, 79-91.
- Pugh, D. (1981), The Aston Program Perspective: The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect, in: Van de Ven, A., Joyce, W. (Hrsg.), Perspectives on Organization Design and Behavior, New York, 155-166.
- Pugh, D., Hickson, D. (1976), Organizational Structure in its Context, The Aston Programme I, Westmead.
- Pugh, D., Hickson, D. (1989), Writers on Organizations, 4. Aufl., Newbury Park.
- Pugh, D., Hickson, D. (1997), Writers on Organizations, 5. Aufl., Newbury Park.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., MacDonald, K., Turner, C., Lupton, T. (1963), A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 8, 3, 289-315.



Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., Turner, C. (1969), The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly*, 14, 3, 91-114.

Pugh, D., Hinings, C. (1976), Organization Structure, Extensions and Replications, The Aston Programme II, Westmead.

Pugh, D., Payne, R. (1977), Organizational Behaviour in its Context, The Aston Programme III, Westmead.

Pulendran, S., Speed, R. (1996), Planning and Doing: The Relationship between Marketing Planning Styles and Market Orientation, *Journal of Marketing Management*, 12, 1-3, 53-68.

Pulendran, S., Speed, R., Widing, R. (2000), The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, 25, 2, 119-143.

Punj, G., Stewart, D. (1983), Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, *Journal of Marketing Research*, 20, 2, 134-148.

## R

Rand, W. (1971), Objective Criteria for the Evaluation of Clustering Methods, *Journal of the American Statistical Association*, 66, 336, 846-850.

Rasche, C. (1994), Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Wiesbaden.

Rich, P. (1992), The Organizational Taxonomy: Definition and Design, *Academy of Management Review*, 17, 4, 758-781.

Rigdon, E. (1996), CFI versus RMSEA: A Comparison of Two Fit Indexes for Structural Equation Modeling, *Structural Equation Modeling*, 3, 4, 369-379.

Rodriguez Cano, C., Carrillat, F., Jaramillo, F. (2004), A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence From Five Continents, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 2, 179-200.

Rothwell, R. (1992), Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s, *R&D Management*, 22, 3, 221-239.

Ruekert, R. (1992), Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 3, 225-245.

Rumelt, R. (1991), How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, 12, 3, 167-185.

Rushing, W. (1966), Organizational Size and Administration: The Problems of Causal Homogeneity and a Heterogeneous Category, *Pacific Sociological Review*, 9, 100-108.

Rutherford, A. (2001), *Introducing ANOVA and ANCOVA: A GLM Approach*, London.

## S

Sarle, W. (1983), *Cubic Clustering Criterion*, SAS Technical Report A-108, Cary.

Saunders, J. (1994), Cluster Analysis, *Journal of Marketing Management*, 10, 1-3, 13-28.

Schenkel, B. (2006), *Die Qualität der marktbezogenen Planung, Konzeptualisierung, Erfolgsauswirkungen, Determinanten, Wirkungsunterschiede*, Wiesbaden, 2006.

Schlüter, S. (1997), Handlungsparameter des marktorientierten Managements: Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie, *Minden*.

Schneider, M. (2010a), Komplizierte Erfindungen funktionieren nur Schritt für Schritt, *Handelsblatt*, 136, 28-29.

Schneider, M. (2010b), VW und Toyota treiben den technischen Fortschritt, *Handelsblatt*, 106, 25.

Schreyögg, G. (1980), Contingency and Choice in Organization Theory, *Organization Studies*, 1, 4, 306-326.

Schreyögg, G. (1996), *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden.

Schreyögg, G. (2003), *Organisation*, 4. Aufl., Wiesbaden.

Schumacher, O. (2010), Deutsche Bahn AG, Wettbewerbsbericht 2010, 1-53, URL: [http://www.deutschebahn.com/site/shared/de/dateianhaenge/berichte/wettbewerbsbericht\\_\\_2010.pdf](http://www.deutschebahn.com/site/shared/de/dateianhaenge/berichte/wettbewerbsbericht__2010.pdf), Stand: 27.07.2010.

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Growth Development*, Cambridge.

Scott, S., Bruce, R. (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 3, 580-607.

- Scott, W. (2003), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5. Aufl., Upper Sadle River.
- Selnes, F., Jaworski, B., Kohli, A. (1996), Market Orientation in the United States and Scandinavian Companies, A Cross-Cultural Study, *Scandinavian Journal of Management*, 12, 2, 139-157.
- Selnes, F., Jaworski, B., Kohli, A. (1997), Market Orientation in the U.S. and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study, Marketing Science Institute, Arbeitspapier, Report No. 97-107, Cambridge.
- Shapiro, B. (1988), What the Hell is 'Market Oriented'?, *Harvard Business Review*, 66, 11-12, 119-125.
- Shapiro, B., Slywotzky, A., Doyle, S. (1997), Strategy Sales Management: A Boardroom Issue, *Strategy and Business*, 8, 1, 29-36.
- Sharma, S. (1996), *Applied Multivariate Techniques*, New York.
- Siegel, S., Kaemmerer, W. (1978), Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.
- Siguaw, J., Brown, G., Widing, R. (1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31, 1, 106-116.
- Siguaw, J., Diamantopoulos, A. (1994), The Market Orientation Measure: A Reexamination of Narver and Slater's Scale, in: Park, W., Smith, D. (Hrsg.), *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 5, Chicago, American Marketing Association, 150-151.
- Siguaw, J., Simpson, P., Baker, T. (1998), Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, 62, 3, 99-111.
- Siguaw, J., Simpson P., Enz, C. (2006), Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research, 23, 556-571.
- Simpson, P., Siguaw, J., Enz, C. (2006), Innovation Outcomes: The Good and the Bad, *Journal of Business Research*, 59, 10-11, 1133-1141.
- Sinkula, J. (1994), Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58, 35-45.

- Sinkula, J., Baker, W., Noordewier, T. (1997), A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4, 305-318.
- Skiera, B., Albers, S. (2008): Regressionsanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung*, 3. Aufl., Wiesbaden, 467-498.
- Slater, S., Narver, J. (1994a), Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, 3-4, 22-28.
- Slater, S., Narver, J. (1994b), Does Comparative Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.
- Slater, S., Narver, J. (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, 2, 63-74.
- Slater, S., Narver, J. (1996), Competitive Strategy in the Market-Focused Business, *Journal of Market-Focused Management*, 1, 2, 159-174.
- Sneath, P., Sokal, R. (1973), *Numerical Taxonomy, The Principles and Practice of Numerical Classification*, San Francisco.
- Sommerfeldt, N. (2010), Deutsche Staatsschulden steigen auf 1,69 Billionen Euro, *Die Welt*, 60, 10.
- Song, X., Parry, M. (1996), What Separates Japanese New Product Winners from Losers, *Journal of Product Innovation Management*, 13, 5, 422-439.
- Song, X., Parry, M. (1997), The Determinants of Japanese New Product Successes, *Journal of Marketing Research*, 34, 2, 64-76.
- Souchon, A., Diamantopoulos, A. (1999), Export Information Acquisition Modes: Measure Development and Validation, *International Marketing Review*, 16, 2, 143-168.
- Srivastava, R., Shervani, T., Fahey, L. (1998), Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, 62, 1, 2-18.
- Staehle, W. (1991), *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 6. Aufl., München.
- Steinley, D., Brusco, M. (2007), Initializing K-Means Batch Clustering: A Critical Evaluation of Several Techniques, *Journal of Classification*, 24, 1, 99-121.

- Steenkamp, J., Gielen, K. (2003), Consumer and Market Drivers of the Trial Probability of New Consumer Packages Goods, *Journal of Consumer Research*, 30, 3, 368-384.
- Steenkamp, J., van Trijp, H. (1991), The Use of LISREL in Validation Marketing Constructs, *International Journal of Research in Marketing*, 8, 4, 283-299.
- Steiger, J. (1990), Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach, *Multivariate Behavioral Research*, 25, 2, 173-180.
- Steinley, D. (2006), K-Means Clustering: A Half-Century Synthesis, *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, 59, 1, 1-34.
- Subramanian, R., Gopalakrishna, P. (2001), The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Developing Economy: An Empirical Analysis, *Journal of Business Research*, 53, 1, 1-13.
- Subramanian, A., Nilakanta, S. (1996), Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance, *International Journal of Management Science*, 24, 6, 631-647.
- Swink, M. (2000), Technological Innovativeness as a Moderator of New Product Design Integration and Top Management Support, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 3, 208-220.
- Swink, M., Sandvig, J., Mabert, V. (1996), Customizing Concurrent Engineering Processes: Five Case Studies, *Journal of Product Innovation Management*, 13, 3, 229-244.
- Szakonyi, R. (1985), To Improve Research Productivity, Gain the CEO's Support, *Research Management*, 28, 6-7.
- Szymanski, D., Bharadwaj, S., Varadarajan, R. (1993), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 57, 4, 17-33.
- Szymanski, D., Kroff, M., Troy, L. (2007), Innovativeness and New Product Success: Insights from the Cumulative Evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 1, 35-52.

## T

- Tajeddini, K., Trueman, M., Larsen, G. (2006), Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness, *Journal of Marketing Management*, 22, 5-6, 529-551.

- Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986), The New New Product Development Game, Harvard Business Review, 64, 1, 137-146.
- Talke, K. (2007), How a Corporate Mindset Drives Product Innovativeness, Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Special Issue, 2, 47-70.
- Tang, H. (1999), An Inventory of Organizational Innovativeness, Technovation, 19, 1, 41-51.
- Teichert, T., Bouncken, R. (2008), Strategic Impulses for Innovation in Supply Chains, Academy of Management Proceedings, 2008, 1-6.
- Tidy, S. (1959), Bureaucracy and Rationality in Weber's Organizational Theory: An Empirical Study, American Sociological Review, 24, 6, 791-795.
- Tosi, H., Aldag, R., Storey, R. (1973), On the Measurement of Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale, Administrative Science Quarterly, 18, 1, 27-36.
- Tse, A., Sin, L., Yau, O., Lee, J., Chow, R. (2003), Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment, Journal of Business Research, 56, 3, 227-239.

## U

- Udy, S. (1959), "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study, American Sociological Review, 24, 791-795.
- Uncles, M. (2000), Market Orientation, Australian Journal of Management, 25, 2, 1-9.
- Urban, G., Hauser, J. (1993), Design and Marketing of New Products, 2. Aufl., Englewood Cliffs.

## V

- Väliäho, P. (2010), Der Verbraucher ist der Boss, URL: [http://www.pg.com/de\\_DE/unternehmen/vaeliaho/index.shtml](http://www.pg.com/de_DE/unternehmen/vaeliaho/index.shtml), Stand: 26.07.2010.
- Van Egeren, M., O'Connor, S. (1998), Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms, Journal of Services Marketing, 12, 1, 39-56.
- Van Riel, A., Lemmink, J., Ouwersloot, H. (2004), High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective, Journal of Product Innovation Management, 21, 5, 348-359.

Vásquez, R., Santos, M., Álvarez, L. (2001), Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms, *Journal of Strategic Marketing*, 9, 1, 69-90.

Venkatraman, N. (1990), Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective, *Journal of Management Studies*, 27, 1, 19-41.

Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11, 4, 801-814.

Von Hippel, E. (1988), *Sources of Innovation*, New York/Oxford.

Vorhies, D., Morgan, N. (2005), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69, 1, 80-94.

Voss, G., Voss, Z. (2000), Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 64, 1, 67-83.

Voss, K., Stern, D., Fotopoulos, S. (2000), A Comment on the Relationship Between Coefficient Alpha and Scale Characteristics, *Marketing Letters*, 11, 2, 177-191.

## W

Wang, E., Wei, H.-L. (2005), The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry, *Total Quality Management*, 16, 10, 1161-1177.

Ward, J. (1963), Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, *Journal of the American Statistical Association*, 58, 301, 236-244.

Weber, M. (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen.

Webster, F. (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizons*, 31, 3, 29-39.

Webster, C. (1990), Toward the Measurement of the Marketing Culture of a Service Firm, *Journal of Business Research*, 21, 4, 345-362.

Webster, C. (1993), Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm, *Journal of Business Research*, 26, 2, 111-131.

- Webster, C. (1995), Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms, *Journal of Services Marketing*, 9, 2, 6-21.
- Weishaupt, G. (2010), Mit Fengshui kreative Kraft schöpfen, *Handelsblatt*, 133, 28-29.
- Weissenborn, C. (2010), Henkels Klebstoffsparte boomt, *Handelsblatt*, 149, 30.
- Weitz, B., Jap, S. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 3, 305-320.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989), From Critical Resources to Corporate Strategy, *Journal of General Management*, 14, 3, 4-12.
- Wernerfelt, B. (1995), The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, *Strategic Management Journal*, 16, 3, 171-174.
- Williams, L., Edwards, J., Vandenberg, R. (2003), Recent Advances in Causal Modeling Methods for Organizational and Management Research, *Journal of Management*, 29, 6, 903-936.
- Woodside, A. (2005), Firm Orientations, Innovativeness, and Business Performance: Advancing a System Dynamics View Following a Comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 Study, *Industrial Marketing Management*, 34, 3, 275-279.
- Woodward, J. (1958), *Management and Technology*, London.
- Worren, N., Moore, K., Cardona, P. (2002), Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry, *Strategic Management Journal*, 23, 12, 1123-1140.
- Z**
- Zhou, K., Yim, C., Tse, D. (2005), The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, 69, 2, 42-60.
- Zhou, K., Yong Gao, G., Yang, Z., Zhou, N. (2005), Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations, *Journal of Business Research*, 58, 8, 1049-1058.



---

Zirger, B., Maidique, M. (1990), A Model of New Product Development: An Empirical Test, Management Science, 36, 7, 867-883.

## 8 Anhang

### Anhang I: Synopse von ausgewählten konzeptionellen Beiträgen zur Markt-orientierung von Unternehmen

Quelle/Autor	Definition	Konzeptualisierung	Theoretische Fundierung
<b>Kulturelle Perspektive</b>			
Parasuraman (1987)	Keine	Einheitliche Fokussierung auf Kundenzufriedenheit, Bereitschaft zur Flexibilität, Reaktivität und Respekt gegenüber den Mitarbeitern	Keine
Webster (1988)	Keine	Voraussetzungen, um marktgesteuert und kundenorientiert zu sein: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenorientierte Werte und Vorstellungen</li> <li>- Integration eines Markt- und Kundenfokus in die strategische Planung</li> <li>- Aufbau von Marketing-Management Kompetenz</li> <li>- Marktbasierte Erfolgsermittlung</li> <li>- Verantwortung gegenüber dem Kunden</li> </ul> durchdringt die gesamte Organisation	Keine
Deshpandé/Webster (1989)	„[...] the marketing concept defines a distinct organizational culture, a fundamental shared set of beliefs and values that puts the customer in the center of the firm's thinking about strategy and operations.“ (S. 3)	Keine	Theorien der Unternehmenskultur
Narver/Slater (1990)	„Market orientation is the organization culture [...] that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.“ (S. 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenorientierung</li> <li>- Konkurrenzorientierung</li> <li>- Interfunktionale Koordination</li> <li>- Langfristiger Fokus</li> <li>- Profitabilität/Erfolgsorientierung</li> </ul>	Ansätze der Strategielehre
Kühn (1991)	„Kundenorientierung [=Marktorientierung] soll [...] als variable, situativ zu beurteilende Grundeinstellung der Mitarbeiter einer Unternehmung zu den Kunden und Kundenbedürfnissen aufgefasst werden.“ (S. 99)	Keine	Theorien der Unternehmenskultur
Lichtenthal/Wilson (1992)	„[...] knowing customer groups with similar demand characteristics and satisfying each of them with a specific marketing mix while achieving organizational objectives.“ (S. 191)	Keine	Soziostrukturelle Systemtheorie

Fortsetzung Anhang I:      Synopse von ausgewählten konzeptionellen Beiträgen zur Marktorientierung von Unternehmen

Quelle/Autor	Definition	Konzeptualisierung	Theoretische Fundierung
Deshpandé/Farley/Webster (1993)	„We define customer orientation (= Marktorientierung) as the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise.“ (S. 27)	Sehen Kundenorientierung und Marktorientierung als synonym an; lassen die Konkurrenzorientierung jedoch außerhalb der Betrachtung („we argue that a competitor orientation could be almost antithetical to a customer orientation“); interfunktionale Kooperation muss dagegen im Konstrukt und im Rahmen der Messung der Marktorientierung berücksichtigt werden	Theorien der Unternehmenskultur
Slater/Narver (1994a), Narver/Slater/Tietje (1998)	„A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value.“ (S. 22)	- Kundenorientierung - Wettbewerbsorientierung - Internationale Koordination	Keine
Hunt/Morgan (1995)	Markt- bzw. Wettbewerbsorientierung: „the (1) systematic gathering of information [...] (2) the systematic analysis of the information for the purpose of developing market knowledge, and (3) the systematic use of such knowledge to guide strategy recognition, understanding, creation, selection, implementation, and modification.“ (S. 11)	- Informationsgewinnung über bestehende und potenzielle Kunden und Wettbewerber - Informationsanalyse zur Wissensgewinnung - Nutzung des Wissens	
Slater/Narver (1995)	„[...] market orientation [...] to define it as the culture, that (1) places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and (2) provides norms for behaving regarding the organizational development of and responsiveness to market information.“ (S. 67)	Keine	Ansätze des organisationalen Lernens
Meehan (1996)	Keine	- Werte - Verhaltensweisen	Keine
Liu/Davies (1997)	Keine	- Foundation - Behavior	Keine
Griffiths/Grover (1998)	Keine	- Market-oriented behaviors - Market-oriented system of beliefs	Theorien der Unternehmenskultur
Narver/Jacobsen/Slater (1999)	„A market-oriented business culture is one of which all employees are committed to the continuous creation of superior value for customers.“ (S. 195f.)	Anhand der drei verhaltensbezogenen Dimensionen nach Narver/Slater (1990)	Keine

Fortsetzung Anhang I:    Synopse von ausgewählten konzeptionellen Beiträgen zur Marktorientierung von Unternehmen

Quelle/Autor	Definition	Konzeptualisierung	Theoretische Fundierung
<b>Verhaltensbezogene Perspektive</b>			
Canning (1988)	Keine	Ansatzweise	Keine
Shapiro (1988)	„[...] the term ‘market oriented’ represents a set of processes touching all aspects of the company.“ (S. 120)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen über wichtige Einflussfaktoren der Nachfrage durchdringen jede Unternehmensfunktion</li> <li>- Strategische und taktische Entscheidungen werden interfunktional und divisional getroffen</li> <li>- Divisionen und Funktionen treffen gut koordinierte Entscheidungen und setzen diese mit einer gewissen Verpflichtung um</li> </ul>	Keine
Kohli/Jaworski (1990)	„Market orientation is the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it.“ (S. 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinnung von Marktinformationen</li> <li>- Verbreitung von Marktinformationen</li> <li>- Reagibilität auf Marktinformationen</li> </ul>	Keine
Rueckert (1992)	<p>„[...] define the level of market orientation in a business as the degree to which the business unit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obtains and uses information from customers</li> <li>- develops a strategy which will meet customers needs; and</li> <li>- implements that strategy by being responsive to customers needs and wants.“ (S. 228)</li> </ul>	Siehe die drei Dimensionen, die bei der Definition angeführt wurden	Keine
Golden et al. (1995)	„[...] marketing orientation is inferred from the actions and reported behaviors of managers that appear to embrace the characteristics of a customer orientation.“ (S. 31)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuproduktentwicklung</li> <li>- Marktforschung</li> <li>- Kundenzufriedenheit</li> </ul>	Industrieökonomik (SVE-Paradigma)

Fortsetzung Anhang I:      Synopse von ausgewählten konzeptionellen Beiträgen zur Marktorientierung von Unternehmen

Quelle/Autor	Definition	Konzeptualisierung	Theoretische Fundierung
Cadogan/Diamantopoulos (1995)	Keine	Die Konkurrenz- und Kundenorientierung reflektiert den spezifischen Fokus der Verhaltensweisen, die hinter folgenden drei Dimensionen stehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinnung von Marktinformationen</li> <li>- Verbreitung von Marktinformationen</li> <li>- Reagibilität auf Marktinformationen.</li> </ul> Die Art und Weise, wie jene drei Dimensionen bewältigt werden, ist abhängig von koordinierenden Mechanismen, die den gesamten Prozess steuern.	Keine
Pulendran/Speed (1996)	„A market orientation is defined as carrying out the following activities: (1) generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs; (2) dissemination of that intelligence through the organization; and (3) the responsiveness of the organization [...]. In addition, the authors believe that market orientation requires a high level of interfunctional coordination [...].“ (S. 61)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinnung von Marktinformationen</li> <li>- Verbreitung von Marktinformationen</li> <li>- Reagibilität auf Marktinformationen</li> <li>- Interfunktionale Koordination</li> </ul>	Keine
<b>Andere Perspektiven</b>			
Plinke (1992)	„Marktorientierung ist demnach erstens ein Konstruktionsmerkmal der Marketingfunktion, die die externe Koalition mit den Kunden führt – dazu gehören Komponenten des Führungssystems sowie Einstellungs- und Verhaltensmerkmale der Personen, die für die Funktion Marketing im Unternehmen primär verantwortlich sind [...]. Marktorientierung ist jedoch zweitens auch ein Merkmal des Auftretens des Unternehmens am Markt, d.h. ein Muster der Programmgestaltung gegenüber der kritischen Ressource Kunde.“ (S. 44)	Keine	Ressourcenabhängigkeitstheorie
Day (1994)	„[...] market orientation represents superior skills in understanding and satisfying customers.“ (S. 37)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktabtastung/-beobachtung</li> <li>- Management von Kundenbeziehungen</li> <li>- Management von Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette</li> </ul>	Ressourcenabhängigkeitstheorie

Fortsetzung Anhang I:    Synopse von ausgewählten konzeptionellen Beiträgen zur Marktorientierung von Unternehmen

Quelle/Autor	Definition	Konzeptualisierung	Theoretische Fundierung
Dreher (1995)	„Die Marktorientierung einer Organisation besteht demnach darin, dass ihre Mitglieder erstens davon ausgehen, dass der grundlegende Zweck der Organisation im langfristigen Überleben besteht, dass dies nur möglich ist, wenn der dazu erforderliche Ressourcenzufluss von verschiedenen internen und externen Systempartnern sichergestellt werden kann [...]. Zweitens kann eine Organisation nur als marktorientiert gelten, wenn die Organisationsmitglieder über das für die zielführende Gestaltung von Austauschbeziehungen erforderliche Wissen [...] verfügen.“ (S. 233)	Wissen über... - die Identität der Organisation - die Strategien und Ziele - die Organisationsstrukturen und - die organisationalen Systeme (Koordinations- und Steuerungsmechanismen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsverarbeitungsansatz</li> <li>- Organisationale Kognitionstheorien</li> <li>- Austauschperspektive des Marketing</li> </ul>
Grover (1995)	„An organization with a market focus ties most of its decisions to the provision of superior value to the customer. Market focus involves satisfying the current and future and the expressed and latent needs of the present and potential customers through organization-wide efforts.“ (S. 82)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption of marketing practices</li> <li>- Adoption of an organizing strategy</li> <li>- Adoption of a business definition</li> <li>- Adoption of a philosophy</li> </ul>	Keine

## Anhang II: Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zur Messung von Marktorientierung

Autor(en)	Konstrukt/ Konzeptionalisierung	Operationalisierung	Datengrundlage	Empirie/ Methode(n)	Grad der Validierung	Theoretische Fundierung
Meffert/ Hafner/ Poggenpohl (1988), [Hafner/ Meffert (1988)]	Konkurrenzorientierung, Kunden-, Innovations-, Leistungs-, Mitarbeiter-, Kostenorientierung	Je Orientierung ein Item	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 201 deutschen Unternehmen	Häufigkeitsverteilung/ deskriptive Statistiken Clusteranalyse Diskriminanzanalyse	—	Theorien der Unternehmenskultur
Narver/Slater (1990)	Marktorientierung fünf Dimensionen: - Wettbewerbsorientierung - Kundenorientierung - Interfunktionale Koordination - Gewinnorientierung - Langzeitorientierung	Drei Dimensionen: - Kundenorientierung (6 Items) - Wettbewerbsorientierung (4 Items) - Interfunktionale Koordination (5 Items)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 371 Führungskräften aus 140 strategischen Geschäftseinheiten eines holzverarbeitenden Konzerns	Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	●	Keine
Webster (1990, 1993, 1995)	Sechs Dimensionen einer Marketingkultur: - Dienstleistungsqualität - Interpersonelle Beziehungen - Interne Kommunikation - Innovationsorientierung - Individuelle Arbeitsorganisation - Kundenkontaktmanagement	Messung der sechs Dimensionen durch insgesamt 34 Items (von ursprünglich 94 Items)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 200 amerikanischen Dienstleistungsanbietern	Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	●	Constituency-based Theory, Market Value Theory
Rueckert (1992)	Drei Dimensionen: - Use of information - Development of a market oriented strategy - Implementation of a market oriented strategy	Drei Dimensionen: - Use of information (9 Items) - Development of a market oriented strategy (8 Items) - Implementation of a market oriented strategy (6 Items)	Schriftliche Befragung, zwei Zufallsstichproben von n <sub>1</sub> = 230 und eine Multi-Informant-Stichprobe mit n <sub>2</sub> = 222 Antworten von Ansprechpartnern strategischer Geschäftseinheiten (SGE)	Konfirmatorische Faktorenanalyse	●	Keine



## Fortsetzung Anhang II      Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zur Messung von Marktorientierung

Autor(en)	Konstrukt/ Konzeptionalisierung	Operationalisierung	Datengrundlage	Empirie/ Methode(n)	Grad der Validierung	Theoretische Fundierung
Fritz (1993, 1996)	Drei Dimensionen: - Kundenorientierung - Wettbewerbsorientierung - Verkaufsorientierung	Drei Items zur Messung der Marktorientierung	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 144 verschiedenen deutschen Industrieunternehmen aus unterschiedlichen Bran- chen	Kausalanalyse	–	Coalition Theory, St. Gallen Management Modell, Stakeholder Approach
Jaworski/ Kohli (1993)	Marktorientierung drei Dimensionen: - Marktbezogene - Informationsgewinnung - Informationsweitergabe - Reagibilität/Reaktion	Drei Dimensionen: Marktbezogene - Informationsgewinnung (10 Items) - Informationsweitergabe (7 Items) - Reagibilität/Reaktion: Planung (7 Items) Implementierung (7 Items)	Schriftliche Befragung, zwei Stichproben in den USA: n <sub>1</sub> = 230 Single- Informant, n <sub>2</sub> = 222 Mul- ti-Informant (2 Ansprech- partner unterschiedlicher Funktionen)	Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	•	Keine
Kohli/ Jaworski/ Kumar (1993)	Marktorientierung drei Dimensionen: Marktbezogene - Informationsgewinnung - Informationsweitergabe - Reagibilität/Reaktion	Fünf Dimensionen: - Informationsgewinnung - Informationsweitergabe - Reagibilität/Reaktion - allgemeiner Marktorien- tierungs-Faktor - Marketingbez.-Faktor - Nicht-Marketing-Faktor (insgesamt 20 Items)	Schriftliche Befragung, zwei Stichproben in den USA: n <sub>1</sub> = 230 Single- Informant, n <sub>2</sub> = 222 Mul- ti-Informant (2 Ansprech- partner in unterschiedli- cher Funktionen)	Konfirmatorische Faktorenanalyse	●	Keine
Diamantopou- los/ Hart (1993)	Dimensionen: - Gewinnung von Marktin- formationen - Verbreitung der Marktin- formationen - Reagibilität auf diese Informationen	Operationalisierung der drei Dimensionen anhand von 12 Indikatoren	Stichprobe von n = 87 verschiedener Unterneh- men unterschiedlicher Branchen in UK (Vor- standsmitglieder)	Faktorenanalyse Korrelationsanalyse (t-Test) (Chi-Quadrat Test)	–	Keine



## Fortsetzung Anhang II      Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zur Messung von Marktorientierung

<b>Autor(en)</b>	<b>Konstrukt/ Konzeptionalisierung</b>	<b>Operationalisierung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Empirie/ Methode(n)</b>	<b>Grad der Validierung</b>	<b>Theoretische Fundierung</b>
Deng/Dart (1994)	Marktorientierung vier Dimensionen: - Wettbewerbsorientierung - Kundenorientierung - Interfunktionale Koordination - Gewinnorientierung	Vier Dimensionen: - Wettbewerbsorientierung (6 Items) - Kundenorientierung (12 Items) - Interfunktionale Koordination (6 Items) - Gewinnorient. (5 Items) (angelehnt an Narver/Slater 1980)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 248 kanadischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	—	Keine
Siguaw/ Diamantopoulos (1994)	Drei Dimensionen: - Customer orientation - Competitor orientation - Interfunctional coordination	Replikationsstudie zur Operationalisierung von Narver/Slater (1990)	Keine Angabe	Exploratorische Faktorenanalyse	—	Keine
Fritz (1995)	Marktorientierte Unternehmensführung sechs Dimensionen: - Marktorientierung - Produktions-/ Kosten-, Finanz-, Technologie/Innovations-, Mitarbeiter-, Umwelt-/Gesellschaftsorientierung - Je Orientierung drei Faktoren: Grundhaltungen, Ziele, Strategien	Marktorientierung: 1. Grundhaltungen: Kunden-, Absatzmarkt-, Verkaufsortorientierung (je 1 Item) 2. Ziele: Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit (je 1 Item) 3. Strategien: Marktsegmentierung, Qualitätsführerschaft (je 1 Item) (insgesamt 7 Items)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 144 deutschen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen	Korrelationsanalyse Kausalanalyse	—	Situativer Ansatz/ Wettbewerbstheorie
Greenley (1995)	Drei Dimensionen: - Customer orientation - Competitor orientation - Interfunctional coordination	Messung in Anlehnung an Narver/Slater (1990) durch insgesamt 14 Items (insgesamt 7 Items)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 240 Unternehmen unterschiedlicher Branchen in UK	Cronbachsches $\alpha$ Clusteranalyse	—	Keine
Farrell/ Oczkowski (1997), Oczkowski/ Farrell (1998)	Marktorientiertes eindimensionales Konstrukt	Messung durch zwei alternative Ansätze mit 8 bzw. 10 Items (in Anlehnung an Narver/Slater 1990 und Kohli/Jaworski/Kumar 1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 190 großen Unternehmen sowie als Validierungsstichprobe 237 öffentliche Unternehmen in Australien	Konfirmatorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$	—	Keine

## Fortsetzung Anhang II      Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zur Messung von Marktorientierung

<b>Autor(en)</b>	<b>Konstrukt/ Konzeptionalisierung</b>	<b>Operationalisierung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Empirie/ Methode(n)</b>	<b>Grad der Validierung</b>	<b>Theoretische Fundierung</b>
Schlüter (1997)	Vier Dimensionen: - Marketingprogramme - Marketingplanung - Substantive Kommunikation - Kommunikation über Verfahrensregeln Marktorientiertes eindimen- sionales Konstrukt	Messung in Anlehnung Kohli/Jaworski/Kumar (1993) durch insgesamt 18 Items	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 185 deutschen Industriegüter- unternehmen	Konfirmatorische Faktorenanalyse	●	Teilweise
Deshpandé/ Farley (1998)	Marktorientiertes eindimen- sionales Konstrukt	Messung durch insgesamt 10 Items	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 27 Unternehmen unter- schiedlicher Branchen in USA und Europa	Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Varianzanalyse Exploratorische Faktorenanalyse	●	Keine
Kumar/ Subramanian/ Yauger (1998)	Dimensionen: vgl. Narver/Slater (1990)	Operationalisierung der fünf Dimensionen anhand von 25 Items	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 159 amerikanischen Kranken- häusern (oberste Verwaltungsbeauftragte)	Cronbachsches $\alpha$ Konfirmatorische Faktorenanalyse, Korrelationsanalyse, Regressionsanalyse	●	Keine
Becker (1999), [Be- cker/ Hom- burg (1999)]	Marktorientierung fünf Dimensionen: Marktorientierung des - Organisations-, - Informations-, - Planungs-, - Kontroll-, - Personalführungssystems	Fünf Dimensionen, 16 Faktoren (F): - Organisationssystem (3F, 12 Items) - Informationssystem (3F, 15 Items) - Planungssystem (3F, 13 Items) - Kontrollsystem (2F, 7 Items) - Personalsystem (1F, 12 Items)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 234 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Bran- chen	Exploratorische/ Konfirmatorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Kausalanalyse	●	Theorien der Unternehmens- führung, Systemtheorie
Mavondo/ Farrell (2000)	Vergleich von MARKOR und MKTOR hinsichtlich der Verallgemeinerbarkeit der Skalen	Standardisierung der beiden Skalen zu Ver- gleichszwecken: MKTOR → jede Dimen- sion umfasst zwei Variablen MARKOR → jede Di- mension umfasst zwei Variablen	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 426 großen öffentlichen und privaten Unternehmen der B2B- und B2C-Branche in Australien (Geschäfts- führer/ CEOs)	Konfirmatorische Faktorenanalyse Maximum- Likelihood Korrelationsanalyse	—	Keine

## Fortsetzung Anhang II      Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zur Messung von Marktorientierung

<b>Autor(en)</b>	<b>Konstrukt/ Konzeptionalisierung</b>	<b>Operationalisierung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Empirie/ Methode(n)</b>	<b>Grad der Validierung</b>	<b>Theoretische Fundierung</b>
Pelham (1999)	Dimensionen: -Customer Understanding Orientation -Customer Satisfaction Orientation -Competitor Orientation	Insgesamt zwölf Fragen, die drei Dimensionen betreffend	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 50 verschiedenen amerikani- schen Unternehmen aus unterschiedlichen Bran- chen (Führungskräfte und Verkaufsmanager)	Kausalanalyse Cronbachsches $\alpha$	–	Keine
Pflesser (1999), [Homburg/ Pflesser (2000)]	Marktorientierung vier Dimensionen: - Grundlegende Werte - Normen für Marktorientie- rung - Artefakte der Marktorien- tierung - Marktorientierte Verhal- tensweisen	Vier Dimensionen, 23 Faktoren (F): - Werte (8F, 22 Items) - Normen (8F, 25 Items) - Artefakte (6F, 19 Items) - Verhaltensweisen (1F, 12 Items)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 160 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Bran- chen	Exploratorische/ Konfirmatorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Kausalanalyse	●	Theorien der Unterneh- menskultur, Situativer Ansatz, Systemtheorie
Matsuno/ Mentzer (2000)	Marktorientierung als Kon- strukt zweiter Ordnung. Drei Konstrukte erster Ordnung: Markbezogene - Informationsgewinnung - Informationsweitergabe - Reagibilität	Ein Konstrukt zweiter Ordnung (3 Items) Drei Konstrukte erster Ordnung: Markbezogene - Informationsgewinnung (8 Items) - Informationsweitergabe (6 Items) - Reagibilität (8 Items) (angelehnt an Jaworski/ Kohli 1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 364 produzierenden Unter- nehmen in den USA	Cronbachsches $\alpha$ Konfirmatorische Faktorenanalyse Kausalanalyse	●	Keine
Voss/Voss (2000)	Dimensionen der strategi- schen Orientierung: - Kundenorientierung - Konkurrenzorientierung - Produktorientierung	Operationalisierung der drei Dimensionen anhand von neun Items	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 94 amerikanischen Non-Profit- Organisationen (Theater, Geschäftsführer)	Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Konfirmatorische Faktorenanalyse	●	Keine

## Fortsetzung Anhang II    Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zur Messung von Marktorientierung

<b>Autor(en)</b>	<b>Konstrukt/ Konzeptionalisierung</b>	<b>Operationalisierung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Empirie/ Methode(n)</b>	<b>Grad der Validierung</b>	<b>Theoretische Fundierung</b>
Noble/Sinha/ Kumar (2002)	Strategische Orientierung vier Dimensionen: - Marktorientierung: Wettbewerbs-, Kundenorientierung, interfunktionale Koordination und Gewinn-/Langzeitorientierung, - Markenorientierung - Produktionsorientierung - Verkaufsorientierung	Messung Orientierungen bzw. im Rahmen einer Dokumentenanalyse	Analyse von Geschäftsberichten, Stichprobe von n = 4 amerikanischen Groß- und Einzelhändlern	Dokumentenanalyse (Längsschnittanalyse) Regressionsanalyse	—	Theorien der Unternehmenskultur
Matsuno/ Mentzer/ Rentz (2005)	Marktorientierung als Konstrukt zweiter Ordnung. Drei Konstrukte erster Ordnung in Anlehnung an: Narver/Slater (1990), Jaworski/Kohli (1993) und Matsuno/Mentzer (2000)	Messung angelehnt an Narver/Slater (1990, 12 Items), Jaworski/Kohli (1993, 32 Items) und Matsuno/Mentzer (2000, 22 Items)	Schriftliche Befragung, drei Stichproben in den USA: n <sub>1</sub> = 264 (neue Skala), n <sub>2</sub> = 275 (MARKOR-Skala), n <sub>3</sub> = 321 (MKTOR-Skala) produzierende Unternehmen	Exploratorische/ Konfirmatorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Kausalanalyse	●	Keine

### Anhang III      Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

<b>Autor(en)</b>	<b>Untersuchungsschwerpunkt</b>	<b>Konzeptionalisierung/ Operationalisierung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Methode(n)</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Narver/Slater (1990)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg (ROA)	Drei Dimensionen: - Kundenorientierung - Wettbewerbsorientierung - Interfunktionale Koordination	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 371 Führungskräften aus 140 strategischen Geschäftseinheiten im Bereich Holzverarbeitung eines großen Konzerns	Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Regressionsanalyse t-Test	Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg
Narver/Slater (1991)	Ansätze zur Steigerung der Marktorientierung	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von 268 Managern aus 36 strategischen Geschäftseinheiten (SGEs), die zu Fortune 500 - Unternehmen gehören	Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	Markbezogener Ansatz des kontinuierlichen Lernens wirkt positiv auf Marktorientierung
Desphandé/Farley/Webster (1993, 1997)	Unternehmenskultur, Kundenorientierung (= Marktorientierung), Innovativität und Unternehmenserfolg	Eindimensionales Konstrukt	Schriftliche Befragung, mehrere Stichproben mit Paaren von Lieferanten- und Kundenunternehmen in Japan, USA, Frankreich, UK und Deutschland	Cronbachsches $\alpha$ Diskriminanzanalyse	Positiver Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg, falls die Kundenorientierung durch Kunden beurteilt wird
Diamantopoulos/Hart (1993)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg	Drei Dimensionen: - Intelligence generation - Intelligence dissemination - Responsiveness	Persönliche Interviews, Stichproben von n = 87 Unternehmen unterschiedlicher Branchen in UK	Cronbachsches $\alpha$ Exploratorische Faktorenanalyse Dependenzanalysen	Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg bei starker Wettbewerbsintensität
Jaworski/Kohli (1993)	Determinanten und Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung	Drei Dimensionen: - Intelligence generation - Intelligence dissemination - Responsiveness (Overall market orientation)	Schriftliche Befragung, Untersuchung von zwei Stichproben (n <sub>1</sub> = 222, n <sub>2</sub> = 230), (vgl. Kohli/Jaworski/Kumar 1993)	Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse Verfahren der Kreuzvalidierung	- Abstimmung zwischen den Funktionsbereichen und die Unterstützung der Geschäftsleitung wirken positiv auf die Marktorientierung - Marktorientierung wirkt positiv auf den Unternehmenserfolg

## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

<b>Autor(en)</b>	<b>Untersuchungsschwerpunkt</b>	<b>Konzeptionalisierung/ Operationalisierung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Methode(n)</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Narver/ Jacobson/ Slater (1993)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Untersuchung von zwei in den Jahren 1987 und 1991 zeitlich nacheinander erhobenen Stichproben von Top-Management-Teams aus mehreren SGEs eines Industrieunternehmens ( $n_1 = 97$ , $n_2 = 100$ )	Deskriptive Statistiken Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	Marktorientierung wirkt positiv auf den Unternehmenserfolg
Backhaus/ Schlüter (1994)	Determinanten und Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung	vgl. Kohli/Jaworski/ Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Untersuchung einer Stichprobe von $n = 279$ deutschen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie	Deskriptive Statistiken Diskriminanzanalyse	Keine Angaben zu Signifikanzen
Siguaw/ Brown/Widing (1994)	Marktorientierung und Kundenorientierung des Verkaufspersonals	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Untersuchung einer Stichprobe von $n = 278$ Verkäufern aus verschiedenen Industrieunternehmen einer Branche in den USA	Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	Marktorientierung wirkt positiv auf die Arbeitseinstellung und das kundenorientierte Verhalten der Verkäufer
Slater/Narver (1994b)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Untersuchung einer Stichprobe von $n = 107$ SGEs zweier Unternehmen in den USA	Deskriptive Statistiken Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	- Positiver Zusammenhang - Wenig moderierende Effekte durch marktbezogene Größen



## Fortsetzung Anhang III

## Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung vgl. Narver/Slater (1990)	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Greenley (1995)	Unterschiede zwischen 5 Clustern marktorientierter Unternehmen und Unternehmenserfolg: - Umsatzwachstum - Eigenkapitalrentabilität - Neuprodukterfolg		Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 240 britischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Häufigkeitsverteilung Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Clusteranalyse Diskriminanzanalyse Mittelwertvergleiche	- Unternehmen mit einer umfassenden Marktorientierung (größtes Cluster) weisen hohe Werte in allen Subkategorien der Marktorientierung auf und erzielen die höchsten Werte in Bezug auf die Erfolgsvariablen - Die Mehrzahl wettbewerbsorientierter Unternehmen (zweitgrößtes Cluster) zeichnet einen überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg (Neuprodukterfolg und ROI) - Signifikante Unterschiede der Cluster in Bezug auf den Erfolg nicht feststellbar
Liu (1995)	Unternehmensgröße und Marktorientierung	Fünf Dimensionen: - New product development - Market segmentation - Coordination of business activities - Marketing planning - Marketing research	Schriftliche Befragung, Untersuchung einer Stichprobe von n = 253 Industriebetrieben in UK	Varianzanalyse	Große und sehr große Unternehmen sind stärker marktorientiert als Unternehmen mittlerer Größe
Pelham/Wilson (1995, 1996)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg	Eindimensionales Konstrukt mit drei impliziten Dimensionen: - Customer understanding - Customer satisfaction orientation - Competitor orientation	Telefoninterviews, Untersuchung einer Kombination von Längsschnitt- und Querschnitts-Daten; Stichprobe effektiv n = 68 kleine Unternehmen in den USA	Cronbachsches $\alpha$ Konfirmatorische Faktorenanalyse Regressionsanalyse	Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg

## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung vgl. Ruekert (1992)	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Atuahene-Gima (1996a)	Marktorientierung und Faktoren des Innovationserfolges		Schriftliche Befragung, Stichprobe von $n_1 = 158$ CEOs von Industrieun- ternehmen und $n_2 = 117$ CEOs von Dienstleis- tungsunternehmen unterschiedlicher Bran- chen in Australien	Regressionsanalyse Pfadanalyse	- Signifikante Bezie- hung zwischen Marktorientierung und bestimmten, aber nicht allen Faktoren des Innovationserfol- ges - Keine Moderatoren untersucht
Balakrishnan (1996)	Einfluss der Kunden- und Konkurrenzorientierung auf Unternehmenserfolg	Vier Dimensionen liegen der Kunden- und Konkur- renzorientierung zugrunde: - Grundlegende Marktori- entierung - Benchmarking - Kundenbezogenheit - Interne Orientierung	Schriftliche Befragung, Stichprobe von $n = 139$ CEOs amerikanischer Unternehmen der Werkstoffmaschinen- branche	Regressionsanalyse	- Jede Dimension hat einen positiven Ein- fluss auf das Ergebnis - Grundlegende Markt- orientierung hat je- doch stärksten Ein- fluss - Keine Moderatoren untersucht
Fritz (1996)	Einfluss der Marktorientierung auf Unternehmenserfolg in Rela- tion zu anderen Dimensionen der Unternehmensführung	Dimensionen der: - Kundenorientierung - Konkurrenzorientierung - Verkaufsorientierung	Schriftliche Befragung, Stichprobe von $n = 144$ Geschäftsführern deut- scher Industrieunter- nehmen unterschiedli- cher Branchen	Kausalanalyse	- Positiver Zusammen- hang zwischen Markt- orientierung und Un- ternehmenserfolg - allerdings stärkerer Einfluss der Produkt- und Mitarbeiterorien- tierung - Moderatoren anhand Situationsanalyse un- tersucht
Selnes/ Jaworski/Kohli (1996, 1997)	Determinanten und Erfolgsaus- wirkungen der Marktorientierung	vgl. Kohli/Jaworski/ Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Untersuchung zweier Multi-Informant- Stichproben in den USA ( $n_1 = 222$ ) und in Skan- dinavien ( $n_2 = 237$ ) mit strategischen Ge- schäftseinheiten der jeweils größten Unter- nehmen	Deskriptive Statisti- ken Signifikanztest Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	- Abstimmung zwi- schen den Funktions- bereichen und die Unterstützung der Geschäftsleitung wir- ken positiv auf die Marktorientierung - Marktorientierung wirkt positiv auf den Unternehmenserfolg - Geringe Effekte der Nationalität



Fortsetzung Anhang III      Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Slater/Narver (1996)	Wettbewerbsstrategie, Marktorientierung und Unternehmenserfolg	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Untersuchung einer Stichprobe von n = 228 produzierenden Unternehmen in den USA	Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	Positive Effekte der Marktorientierung auf Umsatzwachstum - Marktstrategie - Differenzierungsstrategie - Kostenführerschaftsstrategie
Avlonitis/ Gounaris (1997)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg	Marktorientierung auf: - Ebene der Einstellungen - Ebene des Verhaltens	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 444 Marketing Managern griechischer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen verschiedener Branchen	Faktorenanalyse Clusteranalyse	- Positiver Zusammenhang - Keine Moderatoren untersucht
Balabanis/ Stables/ Phillips (1997)	Marktorientierung und Unternehmensergebnis	Leichte Modifikation der Skala von Kohli/Jaworski/Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 58 Wohltätigkeitsorganisationen in UK	Regressionsanalyse	- Keine Beziehung zwischen dem momentanen Level der Marktorientierung und Ergebnis (time lag), - Vielmehr beeinflusst früheres Level der Marktorientierung das Ergebnis - Keine Moderatoren untersucht

## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Gatignon/ Xuereb (1997)	Einfluss von drei strategischen Orientierungen auf den Neuproduktentwicklungserfolg: - Produkttradikalität - Produktunterschiedlichkeit - Produktvorteil - Produktkosten Moderatoren: - Interfunktionale Koordination - Wettbewerbsintensität - Marktwachstum - Nachfrageunsicherheit	Strategische Orientierungen: - Wettbewerbsorientierung - Kundenorientierung - Technologieorientierung	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 198 US-amerikanischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Deskriptive Statistiken Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	- Für die Entwicklung von überlegenen Innovationen ist eine hohe Technologieorientierung notwendig - Bei hoher Nachfrageunsicherheit führt eine Kunden- und Technologieorientierung zu erhöhtem Innovationserfolg - In schnell wachsenden Märkten bringt Wettbewerbsorientierung Innovationen mit geringen Produktkosten hervor - Wettbewerbsorientierung ist sinnvoll in Märkten, in denen die Nachfrage nicht zu unsicher ist
Liu/Davies (1997)	Marktorientierung von Handelsunternehmen in UK	Zwei Dimensionen: 1. Fundamente 2. Verhaltensweisen	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 115 Marketing- Führungskräften und Managern verschiedener Handelsunternehmen in UK	Univariate Verfahren Korrelationsanalyse	- Marktorientierte Unternehmen sind innovativer - Kein direkter Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Ergebnis - Keine Moderatoren untersucht
Lukas/Ferrell (1997)	Marktorientierung und Innovationserfolg	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Untersuchung einer Zufallsstichprobe von n = 178 Unternehmen der verarbeitenden Industrie in den USA	Cronbachsches $\alpha$ Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	Positiver Zusammenhang

## Fortsetzung Anhang III

## Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Pelham (1997)	Situationen, in denen Marktorientierung eine wichtige Einflussgröße des Unternehmenserfolges ist	Dimensionen der: -Customer Understanding Orientation -Customer Satisfaction Orientation -Competitor Orientation	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 160 „Sets“ (Verkaufsmanager und Präsidenten) verschiedener kleiner amerikanischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Regressionsanalyse Korrelationsanalyse	In differenzierten Märkten ist der Zusammenhang Marktorientierung und Unternehmensergebnis am stärksten
Sinkula/Baker/Noordewier (1997)	Organisationales Lernen und Marktorientierung	Zwei Dimensionen: -Market information generation -Market information dissemination	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 125 amerikanischen Unternehmen	Kausalanalyse	Positiver Zusammenhang
Han/Kim/Srivastava (1998)	Zusammenhang zwischen Marktorientierung, Innovativität und Unternehmenserfolg: - Gewinnwachstum und ROA - Innovationserfolg (technische bzw. administrative Innovation) Moderator: - Markt- und Technologiedynamik	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 134 US-Unternehmen der Bankenbranche	Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	- Stark positiver Einfluss der Marktorientierung auf technische und administrative Innovationen, die Unternehmensergebnis positiv beeinflussen - Moderierende Effekte festgestellt (Technischer Wandel und Marktturbulenz)
Li/Calantone (1998)	Auswirkungen von Kunden- und wettbewerbsbezogenen Informationsprozessen auf den Neuproduktvorteil (relativer Produktvorteil)	- Wettbewerbsbezogene Informationsprozesse - Kundenbezogene Informationsprozesse - Marketing- und F&E-Schnittstelle	Schriftliche Befragung, Zwei Stichproben: $n_1 = 123$ (Jahr 1) und $n_2 = 93$ (Jahr 2) australische Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Exploratorische/konfirmatorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Kausalanalyse	Kunden- und wettbewerbsbezogene Informationsprozesse haben einen positiven Einfluss auf Neuproduktvorteil
Kumar/Subramanian/Yager (1998)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg	Anhand der ursprünglichen fünf Dimensionen nach Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 159 obersten Verwaltungsbeamten amerikanischer Krankenhäuser	Regressionsanalyse	- Positiver Zusammenhang - Moderierende Effekte festgestellt (Marktturbulenz, Feindschaft unter Wettbewerbern und Lieferantenmacht)

## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Siguaw/ Simpson/ Baker (1998)	Auswirkungen der Marktorientierung des Lieferanten auf die Marktorientierung des Distributors und Beziehungen in der Wertkette	vgl. Kohli/Jaworski/ Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 179 „Sets“ von Distributoren und Lieferanten amerikanischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Kausalanalyse	- Marktorientierung als wichtige Einflussgröße auf Beziehungen in der Wertkette - Marktorientierung des Lieferanten hat positiven Einfluss auf Marktorientierung des Distributors sowie dessen Commitment - Keine Moderatoren untersucht
Van Egeren/ O'Connor (1998)	Marktorientierung und Unternehmensergebnis bei Dienstleistungsunternehmen	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 289 Top-Managern amerikanischer Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Branchen	Kausalanalyse	- Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg - Keine Moderatoren untersucht
Baker/Sinkula (1999a)	Einfluss des synergetischen Effektes der Markt- und Lernorientierung auf den Unternehmenserfolg	vgl. Kohli/Jaworski/ Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 411 Marketing- und Nicht-Marketing-Führungskräften amerikanischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Regressionsanalyse	- Positiver direkter Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis - Beziehung zwischen Marktorientierung und Veränderung des Marktanteils jedoch lediglich bei Unternehmen mit hoher Lernorientierung signifikant
Pelham (1999)	Einfluss der (1) Umwelt, (2) Strategie und (3) Marktorientierung auf das Unternehmensergebnis	Eindimensionales Konstrukt mit Dimensionen: - Customer Understanding Orientation - Customer Satisfaction Orientation - Competitor Orientation	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 229 Führungskräften kleinerer amerikanischer Hersteller unterschiedlicher Branchen	Regressionsanalyse Varianzanalyse	Ausmaß der Marktorientierung hat im Vgl. zur spezifischen Umwelt und Strategie eines Unternehmens stärksten Einfluss auf Unternehmensergebnis

## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung vgl. Narver/Slater (1990)	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Farrell (2000)	Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg		Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 268 Geschäftsführern australischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starker Einfluss der Marktorientierung auf die Lernorientierung</li> <li>- Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis</li> <li>- Positiver Zusammenhang zwischen Lernorientierung und Unternehmensergebnis</li> <li>- Keine Moderatoren untersucht</li> </ul>
Homburg/ Pflesser (2000)	Auswirkungen einer marktorientierten Kultur auf das Unternehmensergebnis	Eigens entwickelte Skala der marktorientierten Unternehmenskultur, zur Messung der marktorientierten Verhaltensweisen vgl. Kohli/ Jaworski/Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 160 Führungskräften deutscher Unternehmen verschiedener Branchen	Kausalanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiver Zusammenhang zwischen marktorientierten Verhaltensweisen und Markt-Performance</li> <li>- Moderierende Effekte durch Marktdynamik</li> </ul>
Kumar/ Subramanian (2000)	Auswirkungen der Kunden bzw. Konkurrenzorientierung auf das Unternehmensergebnis	Leichte Modifikation der Skala von Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 159 Verwaltungsangestellten von Krankenhäusern in den USA	Varianzanalyse Univariate Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf Konkurrenzorientierung → höhere Kapitalrentabilität</li> <li>- Fokus auf Kundenorientierung → höherer Erfolg neuer Dienstleistungen und in Bindung von Patienten</li> <li>- keine Unterschiede hinsichtlich weiterer Erfolgsmaße</li> <li>- Keine Moderatoren untersucht</li> </ul>



## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Lukas/Ferrell (2000)	Auswirkungen von Marktorientierung auf Produktinnovationen: - Me-too-Produkte - Produktlinienerweiterungen - Produktneheiten	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 194 „Key Informants“ der SGEs verschiedener amerikanischer Industrieunternehmen	Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	- Kundenorientierung forciert die Einführung absoluter Weltneheiten - Konkurrenzorientierung forciert die Einführung von Me-too Produkten - Interfunktionale Koordination forciert die Einführung von Produktlinienerweiterungen - Keine Moderatoren untersucht
Matsumo/ Mentzer (2000)	Einfluss der Strategie auf den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis	Modifikation der Skala von Jaworski/Kohli (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 364 Marketing-Führungskräften amerikanischer Industrieunternehmen aus unterschiedlichen Branchen	Kausalanalyse	Strategietyp moderiert Beziehung zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis
Pelham (2000)	Marktorientierung und andere Einflüsse auf das Unternehmensergebnis	Dimensionen der: - Customer Understanding Orientation - Customer Satisfaction Orientation - Wettbewerbsorientierung vgl. Kohli/Jaworski/Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 235 Führungskräften kleiner und mittelgroßer Unternehmen der verarbeitenden Industrie unterschiedlicher Branchen	Korrelationsanalyse Varianzanalyse	- Stark positiver Zusammenhang - Moderierende Effekte vorhanden (wettbewerliches Umfeld)
Pleshko/Heiens (2000)	Auswirkungen der Kunden- und Wettbewerbsorientierung auf Unternehmenserfolg (Marktanteil)	vgl. Kohli/Jaworski/Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 125 US-Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	Nur die Wettbewerbsorientierung wirkt positiv auf den Unternehmenserfolg
Pulendran/ Speed/ Widing (2000)	Determinanten und Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung	vgl. Kohli/Jaworski/Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 105 Managern der SGEs australischer Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen	Regressionsanalyse	- Stark positiver Zusammenhang - Markturbulenz moderiert Effekte

## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Voss/Voss (2000)	Auswirkungen von drei alternativen strategischen Orientierungen: - Kundenorientierung - Wettbewerbsorientierung - Produktorientierung auf den Unternehmenserfolg: - Verkaufte Theaterabonnements - Einzel-Ticketverkäufe - Gesamteinnahmen - Nettogewinn/ -verlust	Eigens entwickelte Skalen der Kunden- und Wettbewerbsorientierung in der Theaterindustrie	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 101 US-amerikanischen Theatern	Deskriptive Statistiken Exploratorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenorientierung ist negativ assoziiert mit der Anzahl verkaufter Abonnements, absoluten Einnahmen und Nettogewinn/ -verlust</li> <li>- Wettbewerbsorientierung wirkt positiv auf objektive Erfolgsgröße Anzahl verkaufter Abonnements, negativ auf den Nettogewinn/ -verlust und hat keine Auswirkungen auf die absoluten Einnahmen</li> <li>- Subjektive Beurteilung der Erfolgswirkung von Wettbewerbsorientierung liefert keine signifikanten Ergebnisse während Kundenorientierung negativ auf die Anzahl verkaufter Abos und wahrgenommenen finanziellen Erfolg wirkt</li> </ul>
Grewal/ Tansuhaj (2001)	Marktorientierung und Unternehmensergebnis nach ökonomischen Krisen	Leichte Veränderung der Skala von Jaworski/Kohli (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 120 Unternehmensbesitzern und mittlerem Management kleiner und mittelgroßer thailändischer Unternehmen verschiedener Branchen	Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negativer Einfluss der Marktorientierung auf Unternehmensergebnis nach ökonomischer Krise</li> <li>- Vor Krise positiver Zusammenhang</li> <li>- Moderierende Effekte vorhanden</li> </ul>

# Fortsetzung Anhang III      Synopse von ausgewählten empirischen Beiträgen zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

<b>Autor(en)</b>	<b>Untersuchungsschwerpunkt</b>	<b>Konzeptionalisierung/ Operationalisierung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Methode(n)</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Harris (2001)	Marktorientierung und Unternehmensergebnis	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 241 obersten Führungskräften von Unternehmen unterschiedlicher Branchen in UK	Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei subjektiven Erfolgsmaßen: Positiver Zusammenhang unter bestimmten Umweltkonstellationen</li> <li>- Bei objektiven Erfolgsmaßen: Weniger Umweltkonstellationen unter denen Zusammenhang positiv</li> <li>- Korrelation zwischen Marktorientierung bzw. interfunktionaler Integration und Neuproduktentwicklung variiert je nach befragten Managern</li> <li>- Keine Moderatoren untersucht</li> </ul>
Kahn (2001)	Einfluss der Marktorientierung und interfunktionaler Integration auf Ergebnis der Produktentwicklung	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 156 Marketing-, Produktions- und F&E-Managern aus Unternehmen der Textil- und Bekleidungsbranche in den USA	Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stark positiver Zusammenhang unabhängig von wettbewerblicher Umwelt</li> </ul>
Subramanian/Gopalakrishna (2001)	Marktorientierung und Unternehmenserfolg in indischen Unternehmen	Anhand der ursprünglichen fünf Dimensionen von Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 162 Marketing-Führungskräften privater und staatlicher indischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis</li> <li>- Keine Moderatoren untersucht</li> </ul>
Matsuno/Mentzer/Özsomer (2002)	Einfluss von 1. Marktorientierung und 2. unternehmerischer Neigung auf Unternehmensergebnis	Leichte Modifikation der Skala von Kohli/Jaworski/Kumar (1993)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 364 Marketing-Führungskräften amerikanischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Kausalanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis</li> <li>- Keine Moderatoren untersucht</li> </ul>



## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Noble/Sinha/ Kumar (2002)	Untersuchung der Erfolgsauswirkungen von verschiedenen Komponenten der Marktorientierung: - Wettbewerbsorientierung - Kundenorientierung - Gewinnorientierung - Langzeitorientierung - Markenorientierung - Interfunktionale Koordination sowie alternativer strategischer Orientierungen: - Produktionsorientierung - Verkaufsorientierung auf den Unternehmenserfolg Mediatoren: - Organisationales Lernen - Innovativität	Vgl. Narver/Slater (1990)	Analyse von Geschäftsberichten, Stichprobe von n = 4 amerikanischen Groß- und Einzelhändlern	Dokumentenanalyse (Längsschnittanalyse) Korrelationsanalyse Regressionsanalyse	- Nur Wettbewerbsorientierung, nicht Kundenorientierung wirkt positiv auf den Unternehmenserfolg (ROA/ROS) - Organisationales Lernen als positiv medierender Faktor in der Beziehung zwischen strategischer Orientierung und Profitabilität (ROA) - Innovativität als medierender Faktor nicht signifikant
Frambach/ Prabhu/Verhalen (2003)	Einfluss der Geschäftsstrategie auf den Neuproduktserfolg über Marktorientierung	Zwei verhaltensbezogene Dimensionen in Anlehnung an Kohli/Jaworski/Kumar (1993): - Kundenorientierung - Wettbewerbsorientierung	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 175 produzierenden niederländischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Konfirmatorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Regressionsanalyse Varianzanalyse	- Kundenorientierung hat einen positiven Effekt auf Neuproduktserfolg - Wettbewerbsorientierung hat einen positiven Gesamteffekt auf den Neuproduktserfolg (einen direkten negativen Effekt und via Kundenorientierung einen positiven Effekt)
Hult/Snow/ Kandemir (2003)	Einfluss von Unternehmertum, Innovativität, Marktorientierung und organisationalen Lernens auf „kulturelle Wettbewerbsfähigkeit“	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 764 Top-Managern und Marketing-Führungskräften der SGEs amerikanischer Unternehmen aus unterschiedlichen B2C-Branchen	Kausalanalyse	- Positiver Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensergebnis - insbesondere bei kleinen, alten Unternehmen - Keine Moderatoren untersucht

## Fortsetzung Anhang III

Synopsis von ausgewählten empirischen Beiträgen  
zu den Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Konzeptionalisierung/ Operationalisierung	Datengrundlage	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
Langerak (2003)	Einfluss Marktorientierung auf 1. Positionierungsvorteil (=Differenzierungs- bzw. Kostenvorteil) und 2. Unternehmensergebnis	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 122 Führungskräften der Managementebene von Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen in Holland	Kausalanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden- und Konkurrenzorientierung haben positiven Einfluss auf Differenzierungsvorteil</li> <li>- Indirekter Einfluss der Marktorientierung auf Unternehmensergebnis über Differenzierungsvorteil</li> <li>- Lediglich der Strategietyp moderiert die Beziehung zwischen den Komponenten der Marktorientierung und dem Differenzierungsvorteil</li> </ul>
Liu/Luo/Shi (2003)	Zusammenhang zwischen Marktorientierung und 1. Lernorientierung 2. Unternehmenswert 3. Unternehmensergebnis	vgl. Deshpandé/Farley (1998)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 304 Managern staatlich kontrollierter Unternehmen aus verschiedenen Branchen in China	Korrelationsanalyse Varianzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiver Zusammenhang hinsichtlich aller drei Auswirkungen</li> <li>- Synergetischer Effekt einer Markt- und Lernorientierung auf das Unternehmensergebnis</li> <li>- Keine Moderatoren untersucht</li> </ul>
Im/Workmann (2004)	Einfluss von Marktorientierung über Marketingprogramme und neue Produkte auf den Neuproduktterfolg: - Neuheitsgrad und - Bedeutung von 1. Produkten und 2. Marketingprogrammen	vgl. Narver/Slater (1990)	Schriftliche Befragung, Stichprobe von n = 312 US-High-Tech Unternehmen	Exploratorische/konfirmatorische Faktorenanalyse Cronbachsches $\alpha$ Kausalanalyse	Marktorientierung wirkt direkt positiv auf den Neuproduktterfolg. Der indirekte Effekt über den Neuheitsgrad von Produkten und Marketingprogrammen ist noch stärker.

# CURRICULUM VITAE

## PERSÖNLICHE INFORMATION

- Geburtsdatum: 13. Dezember 1982
- Geburtsort: Osnabrück
- Staatsangehörigkeit: Deutsch
- Familienstand: ledig

## AUSBILDUNG UND QUALIFIKATIONEN

02/2007 – 12/2010	<b>Universität Mannheim</b> Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Marketing I, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
10/2005 – 02/2007	<b>European School of Business – Hochschule Reutlingen</b> MBA in International Business Development
09/2002 – 07/2005	<b>Fachhochschule Osnabrück</b> Bachelor of Arts in International Business & Management
02/2004 – 06/2004	<b>Universidad de DEUSTO, San Sebastián, Spanien</b> Auslandsstudiensemester
08/1995 – 06/2002	<b>St. Angela Gymnasium, Osnabrück</b> Abitur
08/1999 – 07/2000	<b>Ligonier Valley High School, Ligonier, Pennsylvania, USA</b> Auslandsschuljahr und Erwerb des High School Diplomas

## BERUFLICHE QUALIFIKATION

Seit 02/2007	<b>Mannheim Business School, Mannheim</b> Angestellt zuletzt als Program Director Executive Education
08/2006 – 12/2006	<b>Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Ludwigsburg</b> Praktikum und Verfassen der Master-Thesis im Bereich Internationaler Vertrieb
07/2005 – 08/2005	<b>Pfizer Deutschland GmbH, Karlsruhe</b> Werksstudentin im Bereich Human Resources
02/2005 – 04/2005	<b>Pfizer Deutschland GmbH, Karlsruhe</b> Praktikum und Verfassen der Bachelor-Thesis im Bereich Human Resources
2002 – 2004	<b>Wilhelm Karmann GmbH, Osnabrück</b> Parktikum und Werkstudentin im Bereich Human Resources sowie Werksstudentin im Bereich Produktion und Qualitätssicherung Dachsysteme

## SPRACHEN

Englisch (verhandlungssicher), Spanisch (fließend), Französisch (gute Kenntnisse), Chinesisch, Latein (Grundkenntnisse)